

LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES

De nouveaux acteurs politiques ?

Sous la direction de
Jean-Marc Fontan, Peter R. Elson
et Sylvain Lefèvre



LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES

De nouveaux acteurs politiques ?

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier
bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: 418 657-4399 - Télécopieur: 418 657-2096
Courriel: puq@puq.ca - Internet: www.puq.ca

Diffusion / Distribution:

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 - Tél.: 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE** Sofédis, 11, rue Soufflot
75005 Paris, France - Tél.: 01 53 10 25 25
- Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
77403 Lagny, France - Tél.: 0160 078299
- BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119
1030 Bruxelles, Belgique - Tél.: 027366847
- SUISSE** Servidis SA, chemin des Chalets 7
1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse - Tél.: 022960.95.32

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones):

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street
Chicago, IL 60610 - Tel.: (800) 888-4741



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES

De nouveaux acteurs politiques ?

Sous la direction de
Jean-Marc Fontan, Peter R. Elson
et Sylvain Lefèvre



Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques?
(Innovation sociale)

Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-2-7605-4769-8

ISBN 978-2-7605-4770-4 (PDF)

ISBN 978-2-7605-4771-1 (EPUB)

1. Fondations. 2. Œuvres de bienfaisance. 3. Philanthropie. I. Fontan, Jean-Marc, 1953- .
II. Elson, Peter R., 1948- . III. Lefèvre, Sylvain. IV. Collection : Collection Innovation sociale.

HV16.F66 2017

361.7'632

C2017-940949-2

C2017-940950-6

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC

Québec

Révision

Gislaine Barrette

Correction

Sandra Guimont

Conception graphique

Richard Hodgson

Mise en pages

Info 1000 Mots

Dépôt légal : 4^e trimestre 2017

› Bibliothèque et Archives nationales du Québec

› Bibliothèque et Archives Canada

© 2017 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

D4769-1 [01]



TABLE DES MATIÈRES

■	LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.	XV
■	LISTE DES SIGLES	XIX
■	INTRODUCTION	1
	<i>Jean-Marc Fontan, Peter Elson et Sylvain Lefèvre</i>	
	Bibliographie	7
■	PARTIE 1	
	La philanthropie en analyse comparée	9
1	Les fondations en perspective comparée historique (Europe, États-Unis, Canada, Québec)	11
	<i>Sylvain Lefèvre et Nicole Rigillo</i>	
	1. Europe: des fondations locales et charitables aux liens avec la genèse de l'État social	12
	2. États-Unis: la naissance des fondations modernes.	16
	3. Canada: de l'influence anglaise et américaine au développement d'une voie philanthropique singulière.	20
	4. Québec: une histoire philanthropique à contretemps.	26
	5. La tendance actuelle: la montée en puissance des fondations?.	30
	Bibliographie	36
2	Une charité en mutation, modernité et philanthropie au Québec entre 1840 et 1917: une étude historique exploratoire	41
	<i>David Champagne</i>	
	1. La modernité québécoise: quelle structure de l'assistance?	42

2.	Les classes ethnoculturelles, la haute bourgeoisie et les figures clés de la philanthropie	44
3.	Quelques figures clés du philanthropisme du XIX ^e siècle au Québec	45
3.1.	La philanthropie anglaise	45
3.2.	La philanthropie francophone	46
3.3.	La philanthropie écossaise	47
	Conclusion	52
	Bibliographie	53
3	Un éclairage européen sur les fondations privées	57
	<i>Antonin Margier</i>	
1.	Historique	58
2.	L'évolution depuis les années 1980	60
3.	Un bref portrait des fondations en Europe	61
3.1.	La diversité des fondations européennes	61
3.2.	Les cadres juridiques et législatifs	64
3.3.	L'évolution des fondations européennes	71
4.	Des repères conceptuels	72
4.1.	Quelle légitimité pour les fondations?	74
4.2.	Les explications du développement restreint des fondations européennes	76
5.	Quels sont les principaux secteurs de financement?	78
5.1.	Les fondations et organisations à but non lucratif (OBNL)	81
5.2.	Les fondations privées et transformations urbaines	82
	Conclusion	83
	Bibliographie	84
4	Regards croisés sur la classification des fondations : entre catégories formelles et constructions théoriques	87
	<i>Sylvain Lefèvre et Iryna Khovrenkov</i>	
1.	Les fondations au Canada, à travers les catégories administratives de l'Agence du revenu du Canada	89
1.1.	Les ordres de grandeur (2003-2013)	91
1.2.	Les fondations par taille	95
1.3.	Les fondations par type d'activité	97
2.	Le rôle des fondations comme enjeu interne du champ philanthropique	101
2.1.	Le courant du «philanthrocapitalisme» et le courant de la «philanthropie de changement social»	102
2.2.	Le positionnement politique	105

3.	Les fondations sous le regard des chercheurs	107
3.1.	Le courant libéral	108
3.2.	Le courant gramscien	109
3.3.	Le courant des interactions et circulations	111
	Conclusion : l'articulation des grilles d'analyse	113
	Bibliographie	115
5	L'information et les outils pour la recherche auprès des fondations subventionnaires canadiennes	121
	<i>François Brouard</i>	
1.	Les parties prenantes de l'écosystème liées aux fondations subventionnaires	124
1.1.	Les fondations subventionnaires	125
1.2.	Les gouvernements	127
1.3.	Les donateurs, les organismes bénéficiaires et le public	127
1.4.	Les médias et les intermédiaires	128
2.	Les types et les flux d'information	128
2.1.	Les types d'information	129
2.2.	Les flux d'information	130
3.	Les outils de recherche	132
3.1.	Les principales sources d'information	132
3.2.	La base de données existantes	136
4.	Les défis liés aux outils de recherche	138
4.1.	La quantité	138
4.2.	La qualité	138
	Conclusion	139
	Bibliographie	140
6	Les dons des fondations au Canada et aux États-Unis : une analyse comparée des données	147
	<i>Nicole Rigillo, Mirle Rabinowitz-Bussel, Nazita Lajevardi et James Stauch</i>	
1.	Les typologies des fondations au Canada et aux États-Unis	148
1.1.	Les types de fondations enregistrées au Canada	149
1.2.	Les types de fondations aux États-Unis	151
2.	Les influences historiques sur le développement des fondations au Canada et aux États-Unis	152
2.1.	La relation entre les dons des fondations, la bienfaisance et l'État aux États-Unis et au Canada	155
2.2.	Les particularités du contexte canadien	158
2.3.	Les attitudes à l'égard des dons	160

3.	La taille du secteur philanthropique et les dons au Canada et aux États-Unis	163
3.1.	Les secteurs d'enjeux	166
3.2.	Le rôle de la législation.	166
	Conclusion	172
	Bibliographie	174
■ PARTIE 2		
	Les stratégies des acteurs philanthropiques.	179
7	Le portrait des dons octroyés par des fondations privées et publiques aux organismes communautaires de la région de Montréal (2005 et 2011)	181
	<i>Richard Morin, avec la collaboration de Gabrièle Laliberté Auger</i>	
1.	La méthodologie.	182
2.	Le portrait des fondations en 2005	184
2.1.	Les dons des fondations privées	184
2.2.	Les dons des fondations publiques.	185
2.3.	Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations privées	187
2.4.	Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations publiques	188
2.5.	Une typologie des fondations privées et publiques	190
3.	Le portrait des fondations en 2011	195
3.1.	Les dons des fondations privées	195
3.2.	Les dons des fondations publiques.	196
3.3.	Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations privées	197
3.4.	Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations publiques	198
3.5.	Une typologie des fondations privées et publiques	200
4.	L'évolution du portrait des fondations entre 2005 et 2011	205
4.1.	Les dons des fondations privées	205
4.2.	Les dons des fondations publiques.	206
4.3.	Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations privées	207
4.4.	Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations publiques	207
4.5.	Une typologie des fondations privées et publiques	208
	Conclusion	209
Annexe 1.	Précisions sur le financement octroyé par la Fondation Chagnon, Avenir d'enfants.	211

Annexe 2. Précisions sur le financement octroyé par la Fondation Chagnon, Québec en forme	212
8 Les rapports entre organismes communautaires et fondations subventionnaires.	213
<i>Richard Morin, assisté de James Darbouze, Gabrièle Laliberté Auger, Gessica Gropp et Sofiane Mokrani</i>	
1. Le portrait des organismes communautaires de notre échantillon	218
1.1. Les entretiens de 2011	218
1.2. Les entretiens de 2013	221
1.3. Les entretiens de 2014	223
2. L'accès à l'appui financier des fondations.	224
3. La marge de manœuvre	226
4. Le suivi et l'évaluation	229
5. Les discussions sur les fondations dans les réseaux communautaires	234
Conclusion	236
Bibliographie	239
9 La stratégie des fondations: les cas de Centraide du Grand Montréal et de la Fondation Lucie et André Chagnon	243
<i>Taieb Hafsi et Denis Harrisson</i>	
1. Les fondations: une introduction	244
2. Le concept de <i>stratégie</i> et son application aux fondations.	244
2.1. L'environnement.	246
2.2. Les ressources.	247
3. Les fondations à Montréal: les cas de Centraide du Grand Montréal et de la fondation Lucie et André Chagnon ...	248
3.1. Centraide du Grand Montréal	248
3.2. La Fondation Lucie et André Chagnon	251
3.3. Analyse et comparaison	252
Conclusion	253
Bibliographie	254
10 Une mobilisation improbable: la prise de parole publique des fondations québécoises contre les inégalités	255
<i>Annabelle Berthiaume et Sylvain Lefèvre</i>	
1. La chronologie de la création du collectif	257
2. L'émergence du collectif et les conditions de possibilités.	259
2.1. Le contexte politique général de 2014-2015.	259
2.2. Les restructurations dans le milieu des fondations	260
2.3. L'émergence d'une initiative rassembleuse: le <i>modus operandi</i>	264

3.	Quel avenir pour la coalition?	267
3.1.	L'enjeu des inégalités... entre fondations	267
3.2.	La crainte de « parler politique »	268
3.3.	La relation de la philanthropie aux inégalités sociales et économiques	270
4.	L'évaluation par le collectif	271
4.1.	La réponse gouvernementale	271
4.2.	L'accueil dans l'espace public	272
4.3.	La construction d'un acteur collectif.	273
	Conclusion	275
	Annexe 1. Les acteurs concernés	277
	Annexe 2. « Les risques de la rigueur budgétaire » paru le 11 mars 2015	278
	Annexe 3. La couverture médiatique de la lettre du 11 mars 2015	280
	Bibliographie	281

11 Le portrait et l'analyse de l'engagement des fondations subventionnaires canadiennes dans les politiques publiques 283

Peter R. Elson et Sara Hall

1.	La question politique est importante	283
2.	Les fondations subventionnaires canadiennes	286
2.1.	Au-delà du capital: les rôles des fondations dans l'élaboration des politiques publiques	287
2.2.	Le paysage de l'engagement politique	288
2.3.	L'engagement dans les politiques publiques.	289
3.	Le modèle d'élaboration de politiques en trois étapes.	290
3.1.	L'étape de l'identification des problèmes	290
3.2.	L'étape de l'élaboration des politiques publiques	293
3.3.	L'étape de la prise en compte du contexte politique	298
3.4.	L'étape de la mise en œuvre.	300
3.5.	L'étape des effets	303
4.	Une mise en perspective.	303
	Conclusion	306
	Bibliographie	307

Conclusion. Penser le secteur philanthropique en termes d'écosystème écologique à visée éthique et à portée esthétique 311

Jean-Marc Fontan et Benoît Lévesque

1.	Les fondements écologiques de la notion d'écosystème	314
2.	Une utilisation élargie et édulcorée de la notion d'écosystème en économie	319

2.1.	Les écosystèmes d'affaires	319
2.2.	Les écosystèmes entrepreneuriaux	320
2.3.	Une « critique sympathique interne » des ÉSE: vers une reformulation élargie et inclusive aux organisations de la société civile et aux entreprises d'économie sociale	321
3.	La notion d'écosystème appliquée à l'entrepreneuriat social et à la philanthropie	324
3.1.	L'écosystème de l'entrepreneuriat social	324
3.2.	L'écosystème de la philanthropie subventionnaire	326
4.	Penser l'écosystème philanthropique en intégrant les clés éthique et esthétique de la posture écologique	331
5.	L'écosystème philanthropique en contexte de transition sociale et écologique	335
5.1.	Un premier élément de réponse	336
5.2.	Un deuxième élément de réponse	340
	Conclusion	341
	Bibliographie	342
	Notices biographiques	347



LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 3.1.	Proportion des actifs des 15 premières fondations comparativement à la richesse nationale	72
Figure 3.2.	Répartition des aires géographiques d'intervention des fondations de six pays européens	80
Figure 4.1.	Graphique du nombre de fondations par type (2003-2013)	92
Figure 4.2.	Graphique du total des actifs et des subventions par type de fondations (2003-2013)	92
Figure 4.3.	Graphique de la répartition des fondations par champ d'intervention (2003-2013)	93
Figure 4.4.	Graphique du nombre de fondations selon le type d'activité (2003-2013)	99
Figure 4.5.	Graphique actifs totaux par type d'activité (2003-2013)	100
Figure 5.1.	Écosystème, parties prenantes et information	126
Figure 7.1.	Nombre de fondations privées selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2005	185
Figure 7.2.	Nombre de fondations publiques selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2005 (excluant Centraide du Grand Montréal)	186
Figure 7.3.	Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations privées 2005)	187
Figure 7.4.	Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations publiques 2005, à l'exclusion de Centraide du Grand Montréal)	189

Figure 7.5.	Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention – Centraide du Grand Montréal 2006	189
Figure 7.6.	Nombre de fondations privées selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal	196
Figure 7.7.	Nombre de fondations publiques selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2011 (excluant Centraide du Grand Montréal)	197
Figure 7.8.	Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations privées 2011)	198
Figure 7.9.	Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations publiques 2011, à l'exclusion de Centraide du Grand Montréal)	199
Figure 7.10.	Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention – Centraide du Grand Montréal 2012	200
Figure 7.11.	Nombre de fondations privées selon le budget total destiné à des organismes de la grande région de Montréal, 2005 et 2011	205
Figure 7.12.	Nombre de fondations publiques selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal, 2005 et 2011 (excluant Centraide du Grand Montréal)	206
Figure 11.1.	Cadre de l'engagement des fondations dans l'élaboration des politiques publiques.	291
Figure C-1.	L'écosystème philanthropique	326

Tableaux

Tableau 3.1.	Développement des fondations, par pays, en pourcentage	61
Tableau 3.2.	Principaux types de fondations en Europe	63
Tableau 3.3.	Principaux champs d'activité des fondations européennes	79
Tableau 4.1.	Répartition des fondations dans les grandes villes canadiennes (2003 et 2013)	94
Tableau 4.2.	Les dix principales fondations donatrices au Canada selon la valeur de leur actif en 2013	96
Tableau 4.3.	Typologie de relation donateur-donataire, selon P. Frumkin	98
Tableau 4.4.	Dépenses moyennes par type d'activité, 2003-2013	101
Tableau 5.1.	Exemples d'information partagée par les fondations subventionnaires	131
Tableau 5.2.	Contenu du formulaire T3010 de l'Agence du revenu du Canada	133
Tableau 5.3.	Exemples de recherche utilisant les données du T3010	134
Tableau 6.1.	Données de 2012 sur les fondations au Canada et aux États-Unis	165
Tableau 6.2.	Données de 2012 et 2014 sur les fondations communautaires	165

Tableau 7.1.	Typologie de 38 fondations donnant un total de plus de 20 000 \$/année aux organismes communautaires (OC): RMR de Montréal (2005)	193
Tableau 7.2.	Typologie de 38 fondations donnant un total de plus de 20 000 \$/année aux organismes communautaires (OC): RMR de Montréal (2011)	203
Tableau 8.1.	Quartiers des enquêtes et entrevues de 2011 en fonction du développement de l'action communautaire et de la composition sociale	219
Tableau 8.2.	Soutien financier en provenance de fondations des neuf organismes communautaires étudiés en 2011 en fonction de leur domaine d'action	220
Tableau 8.3.	Soutien financier en provenance de fondations des 19 organismes communautaires étudiés en 2013 en fonction de leur domaine d'action	222
Tableau 8.4.	Soutien financier en provenance de fondations des sept organismes communautaires étudiés en 2014 en fonction de leur domaine d'action	223



LISTE DES SIGLES

ACF	Advocacy Coalition Framework
ARC	Agence du revenu du Canada
EFC	European Foundation Center
ÉSE	Écosystème entrepreneurial
EUP	Établissements d'utilité publique
FCC	Fondations communautaires du Canada
FGM	Fondation du Grand Montréal
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FPC	Fondations philanthropiques Canada
IRS	Internal Revenue Service
LIR	Loi de l'impôt sur le revenu
LSE	London School of Economics
OBNL	Organisation à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PFC	Philanthropic Foundations Canada
RMR	Région métropolitaine de recensement de Montréal
RUP	Reconnue d'utilité publique
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales



INTRODUCTION

Jean-Marc Fontan, Peter Elson et Sylvain Lefèvre

Les fondations subventionnaires, de nouveaux acteurs politiques? Telle est la question à laquelle nous tenterons de répondre par la production de cet ouvrage collectif. Les différents auteurs qui ont contribué à sa réalisation apportent, chacun à leur façon, des éléments de réponse à cette question. Rappelons que cette interrogation date. Dès le début du XX^e siècle, avec le développement des premières fondations subventionnaires étatsuniennes de l'ère moderne, la dimension sociopolitique de ces organisations a été fortement questionnée. Ce questionnement critique a d'ailleurs donné lieu à des relations tendues entre des dirigeants de ces nouvelles organisations et la présidence de l'État fédéral.

Rockefeller and his advisers sought to obtain a federal charter from the U.S. Congress to authorize the creation of the Rockefeller Foundation... Immediately [he] encountered fierce criticism in Washington, D.C. Some of the opposition stemmed from resistance to Rockefeller's extraordinary wealth, obtained from the monopolistic business practices of Standard Oil and stubborn resistance to labor unions. «No amount of charities in spending such fortunes», observed former President Theodore Roosevelt, «can compensate in any way for the misconduct in acquiring them» (Reich, 2016, p. 64).

Dès les premiers moments d'existence des grandes fondations étatsuniennes fut posée la question de la crédibilité et de la légitimité d'action d'acteurs privés fortunés intervenant sur la question de l'entraide et du providentialisme (Fontan, Lévesque et Charbonneau, 2011). Le questionnement de l'acceptabilité sociale de ces organisations laissait entrevoir deux dimensions aux critiques qui étaient formulées. D'un côté, il paraissait non légitime de voir de nouveaux acteurs privés agir sur la scène de l'action sociale, une scène traditionnellement dévolue aux églises et,

plus récemment, à l'État. D'un autre côté, cette illégitimité découlait du constat de discontinuité dans les comportements d'hommes d'affaires devenus riches. Pourquoi, soudainement, deviendraient-ils de grands philanthropes, et ce, après avoir amassé leur fortune? Pourquoi ne jugeaient-ils pas pertinent d'adopter une posture philanthropique dès les premiers moments de la conduite des activités économiques qui leur avaient permis de la constituer? D'une certaine façon, le commentaire du président Roosevelt invitait les gens d'affaires à se définir philanthropes dès le départ afin de faire de leur entreprise un espace collaboratif qui tiendrait compte non seulement de questions économiques mais aussi des enjeux sociaux du moment ou à venir.

Compte tenu des capacités limitées de mobilisation de ressources financières de l'État fédéral des États-Unis, lesquelles furent héritées des arrangements institutionnels du XIX^e siècle, la critique formulée par le président Roosevelt témoignait aussi de la faiblesse d'intervention de l'État face aux questions sociales. À l'opposé, les actions philanthropiques à la Carnegie ou à la Rockefeller démontraient une capacité effective d'intervention: ces nouvelles fondations disposaient de ressources économiques relativement importantes, rapidement mobilisables, pérennes, ce qui leur permettait d'agir sur la longue durée. Comme ces philanthropes l'exprimaient en leurs termes («rendre à la communauté» et «agir pour le bien de l'humanité»), ces nouvelles organisations démontraient une capacité d'agir réelle tout en étant dotées de modalités privées de gouvernance.

The idea behind the Rockefeller Foundation and the Carnegie Foundation was to establish an entity with broad and general purposes, intended to support other organizations (e.g., research institutes), seeking to address root causes of social problems rather than deliver direct services (work «wholesail» rather than «retail»), and designed to be administered by private, self-governing trustees, with paid professional staff, who would act on behalf of a public mission (Reich, 2016, p. 65-66).

Cette faiblesse de l'État fédéral était bien réelle au début du XX^e siècle. Elle fut lentement atténuée au fur et à mesure de l'augmentation des capacités financières de l'État pour laisser place, à partir des années 1960, à un État intervenant de plus en plus fortement dans les grands champs de l'action sociale et de la culture. Cet interventionnisme de l'État a grandement affaibli l'importance relative du rôle joué par les investissements privés des fondations subventionnaires dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la culture. Cette perte d'importance s'atténua au début des années 1980, en raison du retour en force des capacités d'action des fondations subventionnaires. D'une part, il se crée de nouvelles fondations à partir de dotations très importantes, à l'image de la Fondation Bill et Melinda Gates en 2000. D'autre part, ce retour en force prend place dans un contexte où, pour nombre de représentants et représentantes du

monde de la philanthropie subventionnaire, il s'agit moins de travailler de concert ou en complémentarité avec l'État que de travailler ou d'intervenir de façon novatrice, soit pour répondre à de nouveaux besoins, soit pour pallier les insuffisances de l'État, ou encore pour intervenir sur de nouveaux terrains. Un renouveau « philanthropique » est observé, lequel se dote de moyens plus sophistiqués pour atteindre des objectifs mieux définis et plus au fait des limites de la philanthropie caritative.

We observed new players – individuals who came into their wealth with the explosion of the technology industry, new financial institutions and other growth industries. Donors were younger, more diverse and more philanthropically engaged. There were new institutional vehicles emerging, such as donor-advised funds, the donor option in United Way, and giving circles, which put the donor at the centre of decision making. And these new donors were adopting new strategies and approaches that, at their core, viewed giving not merely as doing good, but as an investment in outcomes and impact. There was a fever pitch that change was coming and that this « new philanthropy » would replace traditional philanthropy (Ferris, 2016, p. 316-317).

L'âge d'or de l'interventionnisme public, caractérisé par les décennies allant de l'après Seconde Guerre mondiale au début des années 1980, s'est depuis passablement étiolé. Au Canada, par exemple, si l'État, tout en demeurant l'acteur central, agit en toute légitimité dans la gestion des activités de régulation sociétale et de redistribution de la richesse, il le fait de façon moins hégémonique ou impériale en devant tenir compte de l'importance prise par d'autres acteurs. Cette situation d'État-nation à la fois fort et faible, légitime mais questionné, affirmatif sur sa souveraineté, mais timide dans ses décisions, pose problème eu égard aux exigences énoncées par des mouvements sociaux ou par certains segments de la population. D'un côté, sur le plan social, malgré le déploiement du providentialisme des années 1970, nous assistons depuis les deux dernières décennies tant à une évolution permanente du visage de la pauvreté qu'à l'augmentation constante des inégalités sociales. D'un autre côté, à cette ancienne question sociale se sont ajoutés les défis liés au réchauffement climatique et à la perte de diversité des écosystèmes naturels. Enfin, la crise de la représentation politique, avec la délégitimation des mécanismes traditionnels (abstention, perte de confiance dans les élus), voire des acteurs intermédiaires (partis, syndicats, médias), mine la légitimité de l'architecture démocratique. Dès lors, le contexte et le cadrage sociétal actuel remettent en question la prétention et la capacité de l'État à faire face à ces enjeux et ces défis.

Cet étiollement de la capacité et de la légitimité de l'État a été accompagné par une montée en importance du pouvoir d'agir de plusieurs acteurs sociaux. Il s'est matérialisé par une externalisation de responsabilités et de champs de compétences étatiques vers les secteurs privé et communautaire. La « communautarisation » et la « marchandisation »

de responsabilités et d'actions qui relevaient traditionnellement ou qui devraient relever de champs de compétences publics n'a pas été sans affecter la centralité occupée par l'État dans la gestion des affaires « de la Cité ». L'appel à un retour à la centralité d'un législateur fort et en capacité d'agir s'est fait certes entendre depuis le début des années 1980. Mais ce sont des appels plus vigoureux encore qui ont marqué les dernières décennies, à davantage d'externalisation, de déréglementation, de communautarisation et de marchandisation des activités et des champs de compétences de l'État. Ces appels ont d'ailleurs fréquemment été portés par des gouvernements.

Devant une évidente absence de leadership politique, ces appels doivent aussi apporter des éléments de réponse au projet d'avenir de l'humanité, à l'heure, par exemple, d'une nécessaire transition écologique. Sur quelles orientations culturelles reposerait cet avenir et quel grand plan d'organisation des sociétés serait requis pour répondre aux enjeux socio-économiques, sociopolitiques et environnementaux actuels et surtout à venir? Un tel plan devrait-il reposer uniquement sur deux grands secteurs institutionnels, lesquels seraient en charge des affaires politiques, l'État, et économiques, le Marché? Au contraire, un tel plan devrait-il tenir compte des capacités réelles de l'ensemble des acteurs et des logiques institutionnelles en place? À savoir un État plus modeste qui partagerait la scène non seulement avec son vis-à-vis institutionnel des premières heures, le Marché, mais aussi, avec cet autre acteur qui, depuis le début du XIX^e siècle, ne cesse de prendre de l'ampleur et de l'importance en matière de gouvernance sociétale: la « société civile ». Mais, au-delà de cette invocation à un nouveau partage des responsabilités, quelles modalités d'articulation des différents intérêts – potentiellement divergents – et quelles formes concrètes doivent prendre la coconstruction et la coproduction de l'action publique? Les défis sont évidemment immenses (Skocpol, 2016).

Voilà donc le contexte et le cadrage dans lesquels s'inscrit notre réflexion, soit celui d'une nouvelle donne sociétale où les turbulences suscitées par le déclin de la troisième révolution industrielle et son passage à une quatrième suscite des tensions et des débats, des aménagements et des réaménagements, des mises en obsolescence et l'apparition de nouvelles façons de définir notre avenir (Schwab, 2017).

Cette nouvelle donne nous interpelle, chercheurs et acteurs, d'une façon telle que nous devons plus que jamais travailler ensemble afin de mieux comprendre ce qui est en train de se produire dans nos sociétés. Les auteurs qui ont participé à la rédaction de cet ouvrage explorent chacun à leur façon certains des éléments requis pour nous doter d'une vue d'ensemble éclairante sur le secteur de la philanthropie subventionnaire, un

petit champ d'action, certes, mais un champ d'intervention qui demeure important dans les reconfigurations en cours, car situé au cœur des recompositions et tensions structurelles évoquées précédemment.

Le défrichage que nous avons réalisé explore plusieurs dimensions. Premièrement, il importe de situer la philanthropie subventionnaire tant sur le plan historique que conceptuel. C'est à cette tâche que répond la première partie du livre. Dans un premier temps, il s'agit de rappeler des éléments historiques, les chapitres 1, 2 et 3 vont dans cette direction. Le chapitre 1, de Sylvain Lefèvre et Nicole Rigillo, présente une perspective historique comparée entre les traditions européennes et nord-américaines (États-Unis et Canada). Le chapitre 2, de David Champagne, décrit la mutation qui prend place au Québec entre 1840 et 1917 dans la façon de penser et de pratiquer le mécénat. Enfin, le chapitre 3, d'Antonin Margier, brosse un portrait contemporain de l'émergence et du développement de fondations privées en Europe.

Dans un deuxième temps, les chapitres 4, 5 et 6 de la première partie du livre fournissent des éléments complémentaires en portant un regard empirique ou théorique sur l'objet étudié. Le chapitre 4 de Sylvain Lefèvre et d'Iryna Khovrenkov combine les approches empiriques et théoriques pour introduire des modalités de classification et d'analyse des fondations. Le chapitre 5, de François Brouard, présente une réflexion méthodologique sur la façon de recueillir des données statistiques et sur les outils de recherche à notre disposition pour étudier les transactions qui prennent place entre des fondations subventionnaires et les organisations ou projets qu'elles subventionnent. En complément, au chapitre 6, l'équipe de Nicole Rigillo se penche sur l'analyse comparée des dons réalisés par des fondations étatsuniennes et canadiennes sur ces deux espaces nationaux.

La deuxième partie de l'ouvrage aborde la question des stratégies mises de l'avant par des acteurs philanthropiques. Elle permet de porter un regard sur l'écosystème philanthropique tout en accordant de l'importance à la dimension des relations prenant place entre des acteurs de cet écosystème. Cette section mobilise du travail d'analyse fait à partir de données quantitatives ou qualitatives, à travers également des études de cas.

Richard Morin, dans les chapitres 7 et 8, prend pour scène d'observation certains quartiers montréalais. Dans sa première contribution, il observe, entre 2005 et 2011, la nature et la place occupée par le don philanthropique dans le financement d'organisations communautaires. La photographie ainsi réalisée lui permet, d'un côté, de relativiser le poids quantitatif des montants alloués par des fondations aux organisations

étudiées. D'un autre côté, dans son deuxième texte, il illustre l'importance qualitative que peut prendre le financement philanthropique dans la mission de l'organisation subventionnée.

L'étude des relations entre subventionnaires et subventionnés découle de l'application de stratégies d'intervention, pour les premiers, et de stratégies de financement, pour les seconds. Au chapitre 9, le travail de Taïeb Hafsi et de Denis Harrisson explore la question des actions stratégiques retenues par des organisations subventionnaires. Le travail de recherche a été effectué à partir d'études de cas sur deux acteurs philanthropiques québécois: Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon.

Les stratégies déployées peuvent aussi prendre une dimension collective. En effet, les collaborations entre des fondations subventionnaires sont de plus en plus observées et portent sur une variété de dimensions. Le travail d'Annabelle Berthiaume et de Sylvain Lefèvre présenté dans le chapitre 10 examine une forme de collaboration récente entre des fondations québécoises. L'objet de cette collaboration porte sur une prise de parole publique concernant la question des inégalités sociales et de leur accentuation en contexte d'austérité.

Ce dernier point soulève la question du rapport au politique de la philanthropie subventionnaire. Cette question est explorée au chapitre 11, la dernière contribution à cette deuxième partie de l'ouvrage, soit celle de Peter Elson. Ce dernier dresse un portrait de l'engagement des fondations subventionnaires canadiennes dans les politiques publiques et l'analyse. Au cœur de cette analyse, nous retrouvons la question de l'influence de l'acteur philanthropique subventionnaire sur la définition et l'orientation des politiques publiques.

En guise de conclusion, le livre se termine par un travail de synthèse réalisé par Jean-Marc Fontan et Benoît Lévesque sur la dimension écosystémique du secteur philanthropique. Au-delà d'un effet de mode très récent consistant à situer tout objet d'étude dans un écosystème, la contribution de ces auteurs permet de définir un cadre d'analyse critique et prospectif des interactions observées entre des réseaux d'acteurs disposant de ressources et de pouvoirs inégaux.

Bibliographie

- Ferris, J.M. (2016). «Is this a new golden age of philanthropy? An assessment of the changing landscape», *Voluntary Sector Review*, vol. 7, n° 3, p. 315-324.
- Fontan, J.-M., B. Lévesque et M. Charbonneau (2011). «Les fondations privées québécoises: un champ de recherche émergent», *Lien social et politiques*, n° 65, p. 43-64.
- Reich, R. (2016). «On the role of foundations in democracies», dans R. Reich, C. Cordelliet et L. Bernholz (dir.), *Philanthropy in Democratic Societies*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 64-85.
- Schwab, J. (2017). *La quatrième révolution industrielle*, Paris, Dunod.
- Skocpol, T. (2016). «Why political scientists should study organized philanthropy», *Political Science & Politics*, vol. 49, n° 3, p. 433-436.



PARTIE 1

**La philanthropie
en analyse comparée**

1

LES FONDATIONS EN PERSPECTIVE COMPARÉE HISTORIQUE (EUROPE, ÉTATS-UNIS, CANADA, QUÉBEC)

Sylvain Lefèvre et Nicole Rigillo

L'action philanthropique s'enracine dans une histoire longue. On l'observe dès l'Antiquité grecque, notamment sous la forme de l'évergétisme (Veyne, 1976). De façon générale, ce type d'action permet une redistribution de ressources auprès de personnes démunies ainsi que l'allocation de fonds pour l'accomplissement de grands travaux dits d'intérêt public. Les ressources mobilisées pour la bienfaisance sont principalement financières. Elles proviennent de surplus engendrés par diverses activités économiques ou sont le fruit d'activités consacrées à la production d'un capital qui est réservé en totalité à des activités de bienfaisance. Cette histoire de la philanthropie se compose de différentes phases, où certaines périodes se détachent par leur importance : le V^e siècle avant Jésus-Christ, le premier siècle, l'Antiquité tardive, le XIV^e siècle, la période de la Réforme ou le XIX^e siècle (Robbins, 2006, p. 28).

Les fondations modernes se développent sur ces bases historiques. Si elles s'en inspirent, elles en révolutionnent aussi la portée et les modalités organisationnelles. Pour illustrer le cadre de développement des fondations modernes européennes et nord-américaines, nous nous pencherons

sur leur histoire récente. Nous passerons très rapidement en revue le cadre historique européen avant de porter notre regard sur l'histoire de la philanthropie aux États-Unis, au Canada et au Québec. Ce chapitre se terminera par une analyse des tendances actuelles en philanthropie.

1. Europe: des fondations locales et charitables aux liens avec la genèse de l'État social

En Europe, depuis le Moyen-Âge, les fondations religieuses, à travers certains ordres monastiques (bénédictins et franciscains notamment), recueillent legs et dons, en nature ou en espèces, pour créer des asiles et hôpitaux accueillant les pauvres, les vagabonds et les malades. Ces fondations religieuses sont tolérées si elles restent locales et dotées d'une perspective charitable. Leur expansion est perçue comme une menace potentielle pour les pouvoirs politiques, à travers notamment les propriétés de mainmorte qui sont des biens inaliénables et qui échappent aux taxes et droits de succession. La détention de ces ressources par l'Église catholique accroît également la rivalité avec un État central en construction, qui se bâtit parfois en concurrence avec l'autorité religieuse.

Pour ces deux raisons, en France, les fondations seront longtemps mises à l'index par un État qui détient le monopole des missions d'intérêt général et maintient à la marge les corps intermédiaires, associatifs ou religieux. Au sein de la Grande Encyclopédie éditée par Diderot et d'Alembert, cette œuvre colossale des Lumières, l'économiste Turgot (qui deviendra ensuite contrôleur général des finances de Louis XVI) écrit en 1756 dans l'article intitulé « Fondation » :

Un fondateur est un homme qui veut éterniser l'effet de ses volontés [...]. Aucun ouvrage des hommes n'est fait pour l'immortalité; puisque les fondations toujours multipliées par la vanité absorberaient à la longue tous les fonds et toutes les propriétés particulières, il faut bien qu'on puisse à la fin les détruire. Si tous les hommes qui ont vécu avaient un tombeau, il aurait bien fallu, pour trouver des terres à cultiver, renverser ces monuments stériles, et remuer les cendres des morts pour nourrir les vivants (cité dans Archambault, 2003, p. 70).

Après la Révolution française, les fondations apparaissent comme des incarnations de l'Ancien Régime, par leur lien à la fois avec l'Église et avec la noblesse, les deux ordres honnis par le tiers état.

A contrario, au XIX^e siècle, les fondations redeviennent une institution valorisée dans certains autres pays, mais dans un dessein différent. En effet, l'essor des fondations laïques apparaît davantage comme une solution à la conciliation de l'expansion d'un État-nation d'un côté, et de

la diversification des intérêts de la société civile de l'autre (Anheier, 2001). Dans ce XIX^e siècle où l'industrie et le commerce font florès, tandis qu'un prolétariat urbain se développe, on assiste ainsi au développement de fondations par les nouvelles élites marchandes en Angleterre, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Autriche. À Paris, 20 % du budget des familles de la bourgeoisie est consacré à la charité et en 1897, on compte 2700 organisations caritatives dans la capitale (Cohen, 2003, p. 403). Mais ces initiatives demeurent le plus souvent dotées de vocations très localisées et particulières, à une échelle principalement municipale. Néanmoins, il faut souligner le rôle de certaines «nébuleuses réformatrices» (Topalov, 1999), où collaborent des experts, des philanthropes, des élus et des industriels. Ces réseaux œuvrent au début du XX^e siècle comme des incubateurs de futures politiques publiques, par exemple dans le domaine social, de la santé ou de l'urbanisme, autour du mouvement hygiéniste. On peut citer les réseaux gravitant autour du Musée social en France, de Charles Booth puis de Seebohm Rowntree en Angleterre ou encore de la Social Policy Association en Allemagne (Cohen, 2003, p. 405).

L'action de ces réseaux philanthropiques, aux XIX^e et XX^e siècles, permet d'affiner notre compréhension de la relation complexe entre la philanthropie et la construction des États, avec des enjeux sociaux mais aussi politiques. En effet, cette relation pose question dans les affaires intérieures: quelle place l'État doit-il laisser à des initiatives privées qui prennent en charge l'intérêt général? Mais cette interrogation se pose aussi dans les affaires extérieures, comme le montre l'exemple de l'Empire britannique à l'égard de ses colonies, et notamment de l'Inde.

En effet, dans l'Empire britannique, certaines initiatives philanthropiques ont été reproduites, de la métropole vers les colonies. La transposition des formes victoriennes de la philanthropie privée a permis de fournir aux sujets coloniaux un accès aux biens publics... sans pour autant alimenter les attentes qu'un tel accès aurait pu susciter, c'est-à-dire la construction d'un État social, avec des prérogatives claires (Ramusack, 2007). Ce transfert de modèle philanthropique a également servi à encourager les valeurs victoriennes d'économie et d'autosubsistance. La loi a aussi été un moyen de détourner les sujets coloniaux des formes d'aide mutuelle basée sur le statut, comme la caste ou la communauté, et de les orienter vers une charité basée sur les valeurs chrétiennes et libérales, plus désincarnée et sans attente de retour direct. Pour ce faire, un cadre législatif et des incitations plus officielles ont encouragé dans les colonies, à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, le développement de fiducies de bienfaisance (*charitable trust*) et de sociétés de secours mutuel (Birla, 2009; Lambert et Lester, 2004).

En Inde, par exemple, des fonds philanthropiques, regroupant les dons des élites britanniques, visaient des domaines négligés par le gouvernement colonial, comme l'éducation des filles. Parallèlement, ce gouvernement encourageait les élites indiennes à faire des dons, à l'aide d'échanges de titres et d'autres honneurs, afin de bâtir des bibliothèques publiques, des écoles, ou encore pour assurer de l'approvisionnement de nourriture durant les famines (Lal, 1994; Sundar, 2000, p. 108). Les soins médicaux pour les Indiens étaient un autre domaine négligé par le gouvernement colonial; il a longtemps limité ses interventions en santé à l'entretien d'un «cordon sanitaire» entre les Indiens et les Européens, par la ségrégation raciale et la vaccination sélective (Arnold, 1993, 2000). Jusqu'à l'indépendance en 1947, les hôpitaux et les cliniques spécialisées, quand ils existaient, étaient financés presque totalement par des fonds philanthropiques, réunis par des dons et dotations des élites britanniques et indiennes (Arnold, 2000; Lal, 1994). Les propriétaires de certaines des plus grandes entreprises indiennes ont aussi joué un rôle notable comme «philanthropes industriels» au début du XX^e siècle, guidés par le précepte de Gandhi selon lequel les hommes d'affaires étaient les administrateurs (*trustees*) de la richesse de la société et devaient donc la redistribuer. Ces philanthropes furent étroitement liés au mouvement nationaliste indien et leur philanthropie servit à bâtir les institutions qui favoriseraient l'auto-suffisance de l'Inde, sur le chemin de l'indépendance (Sundar, 2000; Watt, 2011). Citons le magnat de l'acier, Jamsetji Tata, dont la famille fut progressivement reconnue comme les «Rockefeller de l'Inde». Il joua un rôle clé au début du XX^e siècle dans le développement d'institutions éducatives et de bourses, afin de former les Indiens à des rôles bien supérieurs aux simples fonctions d'employés de bureau auxquelles les cantonnait le système d'éducation colonial (Lala, 2006).

Le cas indien, lié à la philanthropie développée dans l'Empire britannique, permet de pointer certains changements d'échelle et de déplacements de sens: d'une philanthropie locale et se limitant à un périmètre charitable, que nous avons décrite pour l'Europe, nous arrivons à une philanthropie se développant dans un cadre national, voire transnational, et revêtant des significations proprement politiques. Ces transformations du sens que revêt la philanthropie sont liées pour partie à des modifications de la configuration sociopolitique et économique aux XIX^e et XX^e siècles, qui conférèrent un rôle et un poids nouveaux à la philanthropie.

Ainsi, plusieurs évolutions historiques doivent être prises en compte afin de comprendre l'évolution du périmètre d'action des fondations européennes. Premièrement, il faut souligner, entre le XIX^e et le XX^e siècle, le rôle joué par l'avènement de la démocratie représentative. Pour Lambelet (2014, p. 29), au sein d'un XIX^e siècle où émerge, d'une part, un nouveau

répertoire d'action caractérisé par la manifestation de rue (Tilly, 1986) et, d'autre part, un suffrage censitaire puis universel, la philanthropie constituerait une réponse pour les élites économiques. Ce serait un moyen pour elles d'avoir une influence importante, sans avoir à se soumettre au nouveau jeu politique électoral et représentatif, qui remet en question les assises traditionnelles du pouvoir. Mitsushima (2014) pointe plutôt la concurrence entre les élites : l'entrée en philanthropie des patrons (haute finance et haut commerce), en France, au XIX^e, se fait contre la noblesse, qui monopolise encore le pouvoir (malgré l'avènement du suffrage universel). Contre la « politique instituée », où se maintient la « classe oisive » (la noblesse), et qui se résumerait à un mélange de course aux places et de simple administration quotidienne des affaires, la philanthropie permettrait d'accéder à la « vraie politique », d'entreprendre, par l'action plus que par de longs discours, une réforme profonde de la société, en dehors du cadre rigide et contraignant des lois. Dans cette perspective, la philanthropie est donc un moyen d'avoir accès au pouvoir, en sortant du cadre limitant de la démocratie représentative.

Deuxièmement, pour comprendre l'évolution du rôle de la philanthropie, il faut souligner le rôle des deux guerres mondiales. En effet, la destruction de patrimoines industriels considérables a profondément affecté la structure des inégalités et de la richesse (Piketty, 2013), mais aussi le nombre des fondations en Europe, beaucoup n'y ayant pas survécu. Ainsi, parmi les pays actuellement dotés du plus grand nombre de fondations, on retrouve la Suisse, la Suède ou le Liechtenstein, relativement épargnés par ces conflits par comparaison avec leurs voisins.

Troisièmement, il faut souligner que la place des fondations est évidemment fonction du développement concomitant de l'État social, à mesure que celui-ci se saisit des politiques sociales, sanitaires et éducatives. Or ce développement évolue selon les époques et les pays. Ainsi, l'intensification des prélèvements fiscaux des États, notamment lors des guerres mondiales, accroît leur capacité redistributive tout en freinant l'accumulation de grandes fortunes. Par ailleurs, si on suit le modèle d'Esping-Andersen (1990), des types différents d'État social peuvent être relevés selon les pays ; ils attribuent des responsabilités différentes aux fondations, selon des modèles sociaux-démocrates, corporatistes, libéraux ou encore périphériques (Anheier et Daly, 2007). Aujourd'hui encore, on observe, par exemple, une forte suspicion envers les fondations au sein des États scandinaves. De nombreux auteurs attribuent donc au développement de modèles d'État-providence plus forts en Europe la différence avec la situation aux États-Unis, où son absence serait à la fois la condition et la conséquence de fondations puissantes et de pratiques philanthropiques diffuses (Dogan, 2007 ; Schuyt, 2010 ; Buhler, Light et Charhon, 2001). Mais est-ce si clair ?

2. États-Unis: la naissance des fondations modernes

Les États-Unis sont fréquemment présentés comme un idéal-type philanthropique opposé à celui de l'Europe, notamment à l'égard du poids des fondations dans la société, car celles-ci y jouent un rôle tout à fait central et jouissent d'une reconnaissance importante. Mais il faut préciser que ce qu'on y désigne par «fondations» a peu à voir avec les organismes religieux et charitables issus du Moyen-Âge outre-Atlantique. Par rapport à son avatar européen, l'institution y est réinventée sous plusieurs aspects à la fin du XIX^e siècle. Aux États-Unis, les fondations modernes renvoient à une forme institutionnelle particulière, le *trust*, qui survit à son fondateur et est reconnu par des dispositifs juridiques, fiscaux et politiques. La fondation devient non plus le prolongement de la volonté d'un donateur (parfois après sa mort), mais une «machine à résoudre des problèmes». Ces problèmes évoluent nécessairement dans le temps et conduisent donc la fondation à s'adapter en modifiant l'allocation de ses fonds, le type de projets financés ou encore les modalités de son soutien, par opposition à la simple reconduction perpétuelle et rigidifiée du dessein d'un fondateur (Hammack et Anheier, 2013). Olivier Zunz (2012)¹ a souligné à quel point cette innovation institutionnelle fut le fruit d'un compromis politique et juridique autour d'enjeux complexes au début du XX^e siècle aux États-Unis. Mais il précise aussi un second élément: le cadre de la fondation américaine est «une création capitaliste hybride, à l'intersection de la philanthropie et de l'État: non soumis à l'impôt tant que ses profits étaient réinvestis dans le bien commun, il opérait néanmoins selon les mêmes principes que les entreprises» (Zunz, 2012, p. 12). *L'évangile de la richesse (Gospel of Wealth)* fait à ce titre figure de profession de foi pour les fondateurs américains. Ce texte de 1889 a été rédigé par Andrew Carnegie, surnommé alors «l'homme le plus riche du monde» et créateur de l'une des premières fondations américaines en 1911. Il y affirme sa responsabilité à rendre à la société une partie de ce qu'il avait gagné, mais selon les principes qui avaient fait sa fortune dans l'acier: la philanthropie n'est plus un don mais un investissement. La charité traditionnelle était empreinte de gratuité; la philanthropie organisée doit désormais être gérée avec la rigueur et les méthodes d'une entreprise capitaliste. Au tournant du siècle, d'autres prémices sont partagées par ces capitaines d'industrie qui ont créé leur fondation: Russell Sage (1907), Rockefeller (1913) ou plus tard Kellogg (1930) et Ford (1936). Premièrement, leur action ne vise pas seulement les plus pauvres mais l'humanité tout entière, ou, pour reprendre la formule alors consacrée, «le progrès du genre humain». Deuxièmement, il s'agit de réformer la société sans passer par les instances de l'État. Troisièmement,

1. Nous reprenons ici des éléments développés dans une recension consacrée à l'ouvrage d'Olivier Zunz (Lefèvre, 2013).

cela se fait par une alliance avec les milieux réformateurs, avec l'appui d'une science devant permettre de régler techniquement les questions sociales. Ainsi, le leitmotiv est de ne pas s'attaquer aux conséquences mais aux racines des problèmes sociaux, par des approches entrepreneuriales et scientifiques (Sealand, 2003). On voit donc fleurir au début du siècle de nouvelles institutions productrices de savoirs particuliers (Lagemann, 1983; O'Connor, 2001; Anheier et Hammack, 2010, p. 31-157): des bibliothèques, des musées, des hôpitaux et des universités financés par les fondations (par exemple, Johns Hopkins à Baltimore, Ezra Cornell à Ithaca, Leland Stanford à Palo Alto, Rockefeller à Chicago, Vanderbilt à Nashville).

La création de fortunes sans pareil, en comparaison de ce qui s'observe sur d'autres continents et par rapport au rythme d'accumulation sur une génération, ne va pas sans susciter d'importantes contestations, dans la mesure où cette révolution industrielle s'accompagne d'un fort creusement des inégalités², avec l'apparition d'un prolétariat urbain vivant dans des conditions souvent déplorables. Surtout, c'est l'image de ces capitaines d'industrie qui jette une ombre sur les fondations qu'ils créent. Surnommés les «barons voleurs», ils ont fait fortune durant la seconde révolution industrielle (acier, pétrole, automobile, chemin de fer, finance) en s'appuyant sur des méthodes sévèrement condamnées par la presse (articles des *muckrakers* contre la Standard Oil de Rockefeller), les syndicats (conditions de travail épouvantables, violence des répressions) et le gouvernement (loi antitrust) de l'époque (Zinn, 2002, p. 293-340). Ainsi, le révérend Washington Gladden, figure de l'évangile social aux États-Unis, condamne en 1905 les Églises et les universités qui acceptent l'argent sale (*tainted money*) de Rockefeller, acquis par des procédés non éthiques et monopolistiques.

Trois éléments vont permettre de tempérer ces attaques. D'abord, c'est le lien avec une «nébuleuse réformatrice», pour reprendre le terme de Topalov (1999), qui regroupe à la fois bourgeois, industriels, fonctionnaires et savants autour de l'identification de nouvelles questions sociales et de la confection de nouvelles approches (grandes enquêtes, sociétés savantes, formalisation du travail social, courant de l'hygiénisme), expérimentées de manière localisée puis généralisées. Ensuite, c'est la Première Guerre mondiale qui change l'opinion publique autour des barons voleurs, à mesure que leurs fortunes sont mises au profit de l'effort de guerre et des secours à l'étranger. La philanthropie, dans son versant élitiste (grandes fondations) comme dans son versant populaire (petits dons), devient aux États-Unis l'expression du patriotisme (Zunz, 2012, p. 70-76). Enfin, c'est

2. Le centile le plus fortuné de la population détenait environ 30 % du patrimoine aux États-Unis en 1860; il en détient plus de 45 % en 1910 (Piketty, 2013, p. 555).

l'institutionnalisation des fondations, au sein desquelles les fondateurs cèdent progressivement leur place (ou plus rapidement s'ils décèdent!) à des équipes de professionnels, des comités d'allocation des fonds et des correspondants qui assurent la liaison avec les organismes financés (Karl et Katz, 1981, p. 251).

Les pouvoirs publics, tout en assignant en procès les barons voleurs pour évasion fiscale et infraction aux principes de la concurrence (trust et monopole), profitent des investissements des fondations dans le domaine de la recherche, des arts, de l'éducation. Des articulations complexes se mettent en place. Certaines fondations misent sur l'expérimentation de programme dont ils espèrent la reprise et la généralisation par le gouvernement. D'autres, comme la Fondation Carnegie, jouent un rôle de levier avec des jumelages (*matching contributions*) entre leur contribution et celle du gouvernement ou de la communauté locale. Enfin, certaines pensent leur action *contre* l'État, avec une volonté de réduire au maximum son emprise, à l'image de la Fondation Pew.

Cette relation complexe entre fondations et pouvoirs publics suit un fil rouge, une « obsession étonnante, qui parcourt tout le siècle jusqu'à aujourd'hui : celle des législateurs, des fonctionnaires et des philanthropes eux-mêmes à maintenir une impossible barrière étanche entre philanthropie et politique » (Zunz, 2012, p. 90). Mais au-delà de ce principe, intenable en pratique mais qui constitue une convention théorique et juridique incontournable, des séquences contrastées se succèdent dans cette relation. Ainsi, au projet d'« État associatif » de Herbert Hoover, qui promouvait la société civile, le localisme et l'initiative privée au détriment de l'État fédéral, succède à la suite de la crise de 1929 la séparation de l'action publique et de la philanthropie privée sous le *New Deal* de F.D. Roosevelt. Ce dernier interdit la gestion de fonds publics par une organisation privée, sépare strictement l'assistance sociale publique et la charité privée, tandis que son gouvernement fait la chasse aux fortunés qui profitent des failles du système fiscal, notamment par les exemptions philanthropiques. De même, bien que durant la Seconde Guerre mondiale et la guerre froide, les fondations américaines s'engagent à l'étranger en étroite liaison avec les objectifs politiques, culturels, diplomatiques et économiques de leur gouvernement – de la « révolution verte » financée par la Fondation Rockefeller à l'enrôlement des intellectuels en Europe de l'Ouest par la Fondation Ford –, elles se verront ensuite reprocher d'enfreindre les limites de leur périmètre et de « faire de la politique ». Ainsi, la Dotation Carnegie et la Fondation Ford sont accusées (en vain) d'être infiltrées par des communistes au moment du maccarthysme (années 1950), tandis que durant les luttes pour les droits civiques, il leur sera reproché de soutenir des mouvements sociaux jugés trop turbulents (O'Connor, 2011). Enfin, un cycle de promotion et de réprobation traverse

aussi le siècle, suivant les conjonctures économiques et les problèmes de budget de l'État notamment, à propos des exemptions fiscales accordées aux fondations, jugées tour à tour comme un incitatif vertueux ou un privilège exorbitant et un manque à gagner pour l'État.

À ce titre, dans les années 1960 et 1970, les fondations américaines se trouvent dans une situation de forte remise en question. La commission Patman dénonce l'opacité des fondations, qui détiennent pourtant une influence politique et un privilège fiscal qui engagent l'ensemble de la collectivité. Elle met également au jour un certain nombre d'abus financiers et de dysfonctionnements administratifs graves parmi les fondations. La pression est si forte qu'il est même envisagé par le Congrès d'exiger que toutes les fondations dépensent leur dotation dans les quarante prochaines années puis cessent d'exister. Cette punition sera écartée, mais une régulation stricte des fondations est mise en place : dépense minimale de 6 % de la dotation chaque année, interdiction de posséder plus de 20 % d'une entreprise, etc. (voir *Tax Reform Act* de 1969). Ces attaques suscitent une forte réflexion interne qui amène les fondations à s'interroger comme secteur *en soi*, par-delà la très grande hétérogénéité des organisations, et à se redéfinir collectivement (Frumkin, 1999). Alors qu'elles se représentaient auparavant leur secteur comme relevant de la générosité privée, elles le voient désormais comme un acteur public, qui rend des comptes (rapports annuels), encourage les recherches sur ses pratiques et résultats, se conforme aux règles de bonne pratique, participe à des échanges lors de forums annuels et développe une stratégie de relation publique commune. Certains appuieront même une requête pour que la fondation soit plus représentative de la société, y compris au regard des personnes qui la composent (intégration de femmes et de minorités ethniques). Si toutes les fondations ne prennent pas ce virage avec la même ferveur, ces débats au sein du secteur philanthropique américain deviennent néanmoins plus structurants.

Or les orientations de ce secteur ont une influence certaine hors des frontières américaines ; ainsi, la deuxième réunion annuelle du Council on Foundations, créé pour animer les débats du secteur philanthropique étatsunien, s'est tenue en 1971... à Montréal! (Frumkin, 1999, p. 73.) De plus, cette influence des grandes fondations américaines passe par des investissements directs au Canada : dès les années 1920, les fondations Carnegie et Rockefeller y financent des projets d'envergure, dans les domaines culturel, scientifique et médical (Brison, 2005 ; Fedunkiwi, 2005).

3. Canada : de l'influence anglaise et américaine au développement d'une voie philanthropique singulière

À ce titre, les genèses des fondations américaines et canadiennes présentent de fortes similarités, sans qu'il soit toujours possible de distinguer ce qui ressort de l'influence des premières sur les secondes, ou de conditions structurelles et conjoncturelles semblables. Tout d'abord, notons que dans les deux pays, c'est le *Charitable Trust Act* anglais (1853) qui pose les premières balises juridiques. Au Canada (et au Québec), comme en Angleterre, la définition de la bienfaisance est liée à l'interprétation jurisprudentielle rendue dans le cas *Pemsel* (1891). Pour être reconnue comme organisme de bienfaisance et obtenir la reconnaissance juridique et fiscale afférente, une fondation doit poursuivre les quatre finalités légitimes suivantes : l'assistance à la pauvreté, l'intervention en éducation, le soutien à la religion ainsi que d'autres activités bénéficiant à la communauté. Malgré des querelles interprétatives et juridiques (Chan, 2007), ce sont encore les mêmes composantes présentées aujourd'hui par l'Agence du revenu du Canada (ARC) qui définissent ce qui relève de la bienfaisance³.

Mais ce sont également les chronologies, le profil des fondateurs et les domaines soutenus qui ont au Canada des échos saisissants avec les éléments relevés à propos de la configuration américaine. Ainsi, la première fondation canadienne, la Fondation Massey, est établie dès 1918. Les Massey, une famille protestante méthodiste qui est à la fois canadienne et américaine, ont fait fortune dans la fabrication d'équipements agricoles pour les fermes. Sa fondation, au sein de laquelle des membres de la famille siègent à titre de *trustees*, financera la création d'institutions culturelles et d'enseignement à Toronto (Hart House Theatre, Massey Hall, Massey College à l'Université de Toronto). Notons que Vincent Massey, qui prendra rapidement la direction de cette fondation, est fortement influencé dans sa tâche par George E. Vincent, le demi-frère de sa mère, qui n'est autre que le président de la Fondation Rockefeller aux États-Unis (Fong, 2008, p. 514).

Étudiant l'évolution des cadres juridiques et fiscaux pour les fondations au Canada et aux États-Unis, Iryna Kryvoruchko (2013, p. 59-61) signale aussi de nombreuses similarités. Dans les deux cas, le *trust* est d'abord utilisé au sein d'États très peu interventionnistes, par de riches entrepreneurs, ayant fait fortune rapidement durant la révolution industrielle, afin de pérenniser leur richesse. Puis, petit à petit, un double

3. Voir en ce sens le site de l'ARC : <<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/cpc/wtc-fra.html>>, consulté le 30 mars 2017.

encadrement de l'État se met en place. D'une part, il veut éviter qu'un pouvoir financier se constitue, sans borne temporelle et à l'abri de toute obligation: des lois obligent à verser chaque année une part de l'actif financier. D'autre part, à certaines périodes (notamment pendant les guerres), des incitations fiscales pour mettre à profit la ressource philanthropique sont renforcées.

Si l'on compare plus précisément la chronologie des transformations du cadre juridique et fiscal sur ces questions philanthropiques (Kryvoruchko, 2013, p. 82), on constate fréquemment un suivisme du Canada à l'encontre de son voisin du Sud. Ainsi, les premières déductions fiscales pour encourager la philanthropie apparaissent lors de la Première Guerre mondiale⁴. Aux États-Unis, les déductions fiscales pour les dons des individus aux fondations apparaissent en 1917 et l'exonération fiscale des fondations est offerte en 1921. Au Canada, les institutions charitables sont exonérées d'impôt à partir de 1917 puis les dons charitables sont déductibles des impôts pour les individus et les entreprises à partir de 1930, dans la limite de 10 % du revenu. La régulation des fondations suit une séquence similaire, après la Seconde Guerre mondiale: les fondations doivent s'enregistrer auprès de l'autorité fiscale (en 1943 aux États-Unis et en 1967 au Canada) et se plier au *Tax Reform Act* (en 1969 aux États-Unis et en 1977 au Canada), qui leur impose de déboursier annuellement une partie de leur capital. À partir des années 1980, le niveau de déboursement sera progressivement abaissé⁵.

Le parallélisme des chronologies ne doit cependant pas masquer la situation moins solide des fondations au Canada, par rapport à celles des États-Unis⁶. Ainsi, alors que l'entre-deux-guerres donne lieu aux États-Unis à la naissance de nombreuses fondations puissantes (dont la Fondation Ford en 1936), seules deux fondations furent créées au Canada dans les trente années qui ont suivi la création de la Fondation Massey: la Fondation

-
4. Nous ne développerons pas ce point ici, mais il faut souligner que dans plusieurs pays européens aussi, c'est au moment de la Première Guerre mondiale que sont instaurées à la fois les premières lois sur l'impôt sur le revenu et les déductions fiscales pour les dons philanthropiques. Les deux visent le même but: financer l'effort de guerre puis la reconstruction. Mais le premier établit les assises de l'État social, à la fois comme ressources financières à investir et comme outil redistributif par la progressivité de l'impôt, tandis que le second pose les bases de la sollicitation philanthropique... et le manque à gagner fiscal afférent!
 5. Pour une analyse d'économie politique restituant le contexte et les motifs de ces différentes décisions politiques au Canada, voir Charbonneau, 2012.
 6. Nous ne relèverons évidemment pas ici la multitude de facteurs qui expliquent les différences des trajectoires entre les États-Unis et le Canada sur ces questions. Mais un point mérite d'être souligné: au Canada, une part très importante du capital intérieur – un quart au début du XX^e siècle – est détenu par des investisseurs étrangers, en particulier britanniques, alors que cette part n'a jamais dépassé 5 % du patrimoine aux États-Unis (Piketty, 2013, p. 247).

de Winnipeg et la Fondation McConnell. La Fondation de Winnipeg (1921) constitue la première fondation communautaire du Canada et elle fut créée grâce à une dotation initiale de 100 000 \$ de William Forbes Alloway. Le parcours étonnant de ce vétérinaire devenu commerçant, banquier, investisseur et l'un des premiers millionnaires de Winnipeg n'est pas sans rappeler les portraits controversés des « barons voleurs » américains, si l'on en juge par l'alchimie entre des méthodes controversées utilisées en affaires, l'acquisition d'un statut de notable (siège au Winnipeg City Council, gouverneur du Winnipeg General Hospital) et la création d'une institution philanthropique pérenne (Hanlon, 2003). Près d'un siècle après sa création, la Fondation communautaire de Winnipeg demeure une organisation très importante, qui abrite 2700 fonds capitalisés et a alloué, pour l'année 2013, 21,3 millions de dollars à 800 organismes de bienfaisance.

La Fondation McConnell a été créée en 1937, à la suite de la dotation de J.W. McConnell. La biographie de ce personnage recoupe également celle des « barons voleurs » américains. Il est adulé par certains comme l'entrepreneur parti de rien et devenu l'un des plus riches Canadiens, faisant fortune dans de multiples secteurs (l'extraction, les assurances, les transports, la raffinerie de sucre, la finance) et distribuant massivement ses ressources, anonymement ou par l'intermédiaire de sa fondation, au point d'être considéré comme l'un des plus grands philanthropes du XX^e siècle canadien. C'est aussi un protestant fervent de l'Église méthodiste, comme la famille Massey, dont il est proche. Mais il est aussi critiqué par d'autres: « vilipendé comme le symbole de l'oppression anglaise sur le Canada français, un antisémite, un inflexible homme d'affaires conservateur, un exploiteur de la classe ouvrière, et un ennemi de la liberté académique et de la presse » (Fong, 2008, p. 12, traduction libre). Par-delà les analyses divergentes sur sa personnalité, force est de constater son cumul de positions de pouvoir importantes au sein de l'élite canadienne, en plus de sa domination dans le secteur économique: proximité avec des premiers ministres (Mackenzie King au fédéral, Taschereau et Duplessis au provincial; voir Fong, 2008, p. 386-420), éditeur et propriétaire du journal *Montreal Star*, poste de gouverneur de l'Université McGill durant une trentaine d'années et de l'Hôpital Royal Victoria, patriotisme mis à contribution financièrement et consacré durant les deux guerres mondiales⁷. À l'image du triptyque santé-éducation-arts des fondations américaines, dont il s'inspire⁸, sa fondation finance l'Université McGill,

7. À l'image de ce qu'on observe aux États-Unis, la Première Guerre mondiale est l'occasion d'une grande mobilisation mêlant philanthropie et patriotisme. À Montréal, J.W. McConnell dirige la campagne de souscriptions d'emprunts publics pour l'effort de guerre.

8. Ses deux inspirations principales sont la Fondation Rockefeller et la Fondation Millbank (Fong, 2008, p. 515-516).

l'Institut neurologique de Montréal, l'Armée du Salut, la United Church, les YMCA, la Mission Old Brewery, l'Hôpital Royal Victoria ou encore l'Hôpital général de Montréal. Plus tard, la Fondation financera la création des YMCA de Pointe-Saint-Charles et d'Hochelaga-Maisonneuve, ou encore la construction de la Place des Arts. Aujourd'hui, cette fondation reste très importante dans le paysage philanthropique canadien, par le montant des financements alloués mais aussi par la réflexion structurante qu'elle mène sur le soutien et l'accompagnement aux différents projets (Pearson, 2007), de même que sur les dilemmes et enjeux au sein du secteur philanthropique (Brodhead, 2011).

Ces portraits rapides de fondations canadiennes mettent en lumière, comme aux États-Unis, l'entrelacement entre un secteur philanthropique, qui affirme son autonomie progressivement, et des sphères économiques, politiques et religieuses dont ils se distinguent, tout en entretenant avec elles des relations privilégiées. C'est particulièrement le cas pour les fondateurs évoqués et leurs familles. Ainsi, au sein de la famille Massey dont la fondation fit tant pour les arts et la culture à Toronto, l'un des petits-fils du fondateur, Vincent, devint le premier gouverneur général né au Canada (1952-1959) et occupa aussi d'autres postes d'importance, dont la présidence de l'Arts and Letters Club (1920-1921) et surtout celle de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, des lettres et des sciences au Canada (1949-1951), dite commission Massey. Celle-ci prôna le financement d'activités culturelles par le gouvernement fédéral et donna lieu à la création d'institutions publiques comme la Bibliothèque nationale du Canada (aujourd'hui Bibliothèque et Archives Canada) et le Conseil des arts du Canada.

Une attention plus soutenue aux projets mis en œuvre par les fondations doit aussi nous inviter à considérer ces imbrications parfois contre-intuitives entre philanthropie et politiques publiques. La trajectoire de Leonard Marsh est intéressante à cet égard. Ce chercheur est formé à la London School of Economics (LSE). Cette université est surnommée la *Rockefeller's Baby*, car c'est la plus financée de 1923 à 1939 par la Fondation Rockefeller, après l'Université de Chicago et Columbia (Scot, 2010). La LSE a pour particularité de mener une recherche universitaire à forte assise empirique et à vocation appliquée, avec une visée de transformation sociale. Marsh travaille sous la direction de William Beveridge. Directeur de la LSE, Beveridge deviendra en 1940 l'auteur de l'ambitieux programme de protection sociale (*Social Insurance and Allied Services*, 1942) qui conduira à l'instauration du modèle d'État-providence anglais. De son côté, Leonard Marsh est embauché grâce à un financement de la Fondation Rockefeller à l'Université McGill dans les années 1930 pour prendre la tête d'un important projet de recherche, financé par cette fondation : The Social Science Research Project. Ses analyses structurelles sur la pauvreté et le

chômage, introduisant une perspective en termes de classes sociales et un horizon collectiviste, marquent une avancée importante au Canada dans la compréhension de la question sociale mais sont mal reçues par la direction de McGill, qui ne renouvelle pas les financements, une fois ceux de la Fondation expirés (Shore, 1987). Cependant, durant la Seconde Guerre mondiale, Leonard Marsh produit en 1943 pour le gouvernement fédéral le Rapport sur la sécurité sociale au Canada (dit rapport Marsh), en écho au rapport Beveridge de 1942. Le rapport Marsh pose les premières pierres de l'État-providence au Canada, qui seront scellées par les politiques du premier ministre Mackenzie King.

Sans procéder à un court-circuit analytique qui résumerait de manière absurde la sécurité sociale à un projet de la Fondation Rockefeller, cette séquence restitue néanmoins les articulations complexes et parfois inattendues entre fondations et État social. Ces articulations conduisent à relativiser la théorie largement admise, prolongeant les travaux de Tocqueville, selon laquelle l'intervention de l'État social et l'engagement philanthropique de la société civile seraient un jeu à somme nulle, où la croissance de l'un entraînerait la baisse de l'autre (Skocpol, 1997; Simonet, 2010, p. 83-120). Le postulat suivant lequel il y aurait là deux sphères séparées, voire antagonistes, est d'abord contredit par la proximité des élites. Dans l'exemple relevé précédemment, notons que Mackenzie King compte deux amis proches: John W. McConnell et John D. Rockefeller. Il travailla d'ailleurs à la Fondation Rockefeller de 1914 à 1918, à la tête du nouveau Département des relations industrielles, et conseilla Rockefeller à la suite du funeste massacre de Ludlow de 1914. Il fut aussi approché pour assumer la direction de la Fondation Carnegie en 1918, mais déclina cette invitation.

Plus structurellement, au-delà des personnes, c'est l'imbrication et l'hybridation des logiques institutionnelles qu'il faut envisager. Parfois, ce sont les fondations qui appuient directement la structuration d'un service public. Ainsi, à partir des années 1920, la Fondation Rockefeller, pour appuyer l'éducation dans le domaine médical au Canada, finance les principales universités (Fedunski, 2005) et, en 1926, elle finance même au Québec, temporairement, la formation d'une partie du personnel médical de la santé publique et met à disposition l'un de ses centres de formation en santé publique (Public Health Training Centre) en Ohio (Brison, 2005, p. 63). Parfois, c'est l'État qui favorise le développement d'initiatives au sein de la société civile, comme le souligne Peter Elson (2007) à propos de la genèse du *voluntary sector* canadien. Il démontre à quel point le développement de l'État social au Canada dans l'après Seconde Guerre mondiale s'est accompagné non pas d'un affaiblissement de la société civile mais, au contraire, d'un fort développement des organismes de bienfaisance et des mouvements de citoyens, notamment dans les années 1960, financés par

des subventions publiques. Au cours de cette période, le rôle des fondations, comme source de financement et comme acteur philanthropique, apparaît d'ailleurs moins stratégique.

A contrario, le démantèlement de l'État social et les importantes coupes budgétaires afférentes dans les années 1990 se sont accompagnées d'une crise du secteur communautaire, notamment pour les groupes de défense des droits (Jenson et Phillips, 1996). Les financements à la mission ont été remplacés progressivement par une contractualisation de la relation entre l'État et le secteur communautaire, avec des organismes de bienfaisance rémunérés pour la livraison de services, à la place d'un État social jugé trop coûteux et insuffisamment souple et réactif. Comme il a été observé aux États-Unis (Smith et Lipsky, 1993), cette contractualisation pose de nombreux problèmes pour le secteur communautaire, le rendant complice du démantèlement de l'État social tout en le tenant dans un rapport de force, de maître d'ouvrage à exécutant. De plus, le financement par projet, de court terme, maintient ces organismes dans la précarité, avec une difficulté permanente à assurer un financement de base et des exigences de reddition de comptes de plus en plus importantes. Enfin, elle tarit le financement de missions autres que la livraison de services, tels que l'éducation populaire ou la défense des droits⁹, et rend difficiles la prise de risque et l'innovation. À ce titre, cette transformation du financement public réhabilite aujourd'hui les fondations comme bailleurs de fonds alternatifs. Ajoutons que dans les années 1990, la structuration du Voluntary Sector au Canada a été appuyée, notamment pour réfléchir aux relations avec le gouvernement fédéral, aux questions de financement et aux bonnes pratiques à mettre en place par un regroupement national d'organisations, the Voluntary Sector Roundtable, présidé par l'ancien dirigeant du Nouveau Parti démocratique, Ed Broadbent, et financé non pas par le gouvernement mais par d'importantes fondations, dont la Fondation McConnell (Elson, 2007, p. 54 et note 11, p. 74).

9. Cette difficulté est redoublée par le régime de l'Income Tax Act, qui conditionne l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada – afin d'accéder aux privilèges fiscaux – à l'absence d'activité politique, ou du moins à une limitation à 10 % du total des activités. Ce point donne lieu périodiquement à des querelles interprétatives (Drache, 1980) ayant des effets financiers majeurs. Récemment, un « outil d'autoévaluation des activités politiques » a été créé par l'ARC pour permettre aux organismes de bienfaisance de clarifier si leurs activités excèdent les limites établies par la Loi de l'impôt sur le revenu. Le consulter permet de démontrer par l'absurde le caractère aussi nécessaire qu'illusoire de la distinction entre la philanthropie et la politique. Voir cet outil par le lien suivant : <<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/cmmnctn/pltcl-ctvts/slf-ssmnt-tl-fra.html>>, consulté le 30 mars 2017.

Avant d'aborder dans une dernière section ces transformations plus contemporaines du rôle des fondations, il faut préciser que le portrait du secteur des fondations au Québec diffère de celui précédemment esquissé pour le Canada.

4. Québec: une histoire philanthropique à contretemps

À plusieurs titres, l'évolution de la philanthropie québécoise se fait à front renversé, par rapport à ce qu'on a observé au Canada. Avant d'en exposer les lignes de structuration historique, précisons que les attributs de la philanthropie québécoise dessinent une configuration bien particulière, aujourd'hui encore (Comeau, 2013). D'un côté, le Québec fait figure de « mauvais élève » de la philanthropie. Le don moyen est en 2010 plus de deux fois inférieur au Québec (208\$), par rapport au Canada (446\$). Le taux de bénévolat y est moins important (36,7 % contre 47 %) et le nombre d'heures moyennes offertes annuellement aussi (128 contre 156). De l'autre, la province abrite la Fondation McConnell, qui fut durant des décennies la plus importante fondation privée du Canada, et la Fondation Lucie et André Chagnon, qui fait partie des mieux dotées et des plus actives aujourd'hui. En outre, on observe au Québec des mécanismes collectifs de solidarité sociale plus poussés que dans le reste du Canada. Ainsi, 40 % des coopératives du Canada sont au Québec alors que la province compte moins du quart des habitants du pays¹⁰. De plus, le niveau de dépense publique en pourcentage du PIB, notamment pour les politiques sociales, est plus important que dans le reste du Canada, ce qui implique une solidarité par l'impôt plus exigeante. Enfin, le taux de syndicalisation est le deuxième plus élevé du Canada, avec un taux de 36,3 % en 2011, contre 29,7 % au Canada. En conclusion, le Québec présente des indices habituels de la philanthropie moins forts que dans le reste du Canada, mais des niveaux de bas revenu et d'inégalités structurellement moins importants (Lefèvre, Boismenu et Dufour, 2011, p. 117-149; CEPE, 2014).

Cette situation est le fruit d'une histoire singulière, différente du reste du Canada, dont les linéaments sont difficiles à démêler et qui peuvent donner lieu à des courts-circuits explicatifs simplistes, en termes de culturalisme, que ce soit par la différence linguistique (par rapport à l'anglais qui rend les échanges entre le Canada et les États-Unis plus simples), le poids de l'Église catholique (par rapport au protestantisme) ou encore la centralité et la verticalité de l'État, perçues comme un legs du

10. Sans entrer dans les querelles de définition, soulignons que la définition du « tiers secteur », telle qu'elle est utilisée au Canada, exclut les organismes d'économie sociale (dont les mutuelles et les coopératives), si structurants au Québec.

jacobinisme français. Toujours est-il qu'au moment où la révolution industrielle bat son plein et où les premières fondations se mettent en place en Amérique du Nord, le Québec est animé par différents courants. On trouve certes des patrons sociaux et des bourgeois philanthropes qui s'associent au mouvement hygiéniste. Mais également un mouvement mutualiste puissant, qui offre des services à ses membres, qui ne sont couverts ni par le marché, ni par l'État (par exemple, le versement d'indemnité financière en cas d'invalidité ou la pension à la veuve et aux orphelins), par la mise en commun de ressources et le tissage de réseaux de sociabilités (Ferretti, 2013). Ainsi, au début du XX^e siècle, plus d'un homme sur trois est membre d'une société de secours mutuel dans les grandes villes québécoises (Petitclerc, 2008, p. 400). L'idéal du secours mutuel valorise le collectif et non l'individuel, l'horizontal et non la compassion paternaliste des élites. Mais ce mouvement sera supplanté dès les années 1910 à la fois par la montée du syndicalisme, la timide émergence de la protection sociale et la marchandisation des services d'assurance. Par contre, une autre pratique collective s'implante à l'époque, avec le développement des coopératives d'épargne et de crédit, à partir de la création en 1900 de la première caisse populaire par Alphonse Desjardins, dont l'histoire est bien connue.

Au sortir de la Première Guerre mondiale, la crise économique et la grippe espagnole frappent durement le Québec et le gouvernement de la province met en œuvre la Loi de l'assistance publique (1921), timide mais pionnière: le gouvernement et les municipalités sont tenus de financer aux deux tiers la prise en charge des malades, vieillards pauvres, bébés et orphelins soignés et placés dans les hôpitaux, hospices et orphelinats. Dans les faits, cette mesure sert surtout à pallier l'absence de philanthropie structurée dans le milieu catholique francophone, alors que les communautés juives et protestantes organisent déjà leur propre charité à Montréal (Ferretti, 2013). Mais la grande crise économique de 1929 épuise progressivement le modèle social en place et les municipalités mettent en œuvre le secours direct (don de nourriture, vêtements et combustible) pour faire face à la misère liée au taux de chômage endémique. Cependant, la logique est surtout supplétive et l'État ne vient qu'en soutien résiduel de l'Église et des solidarités familiales, débordées par la situation. C'est dans les années 1930 et 1940 que les premiers programmes sociaux sont progressivement mis en œuvre par les gouvernements fédéral et québécois: pensions de vieillesse, pensions aux mères nécessiteuses, assurance-chômage, allocations familiales et autres. Mais c'est surtout après la Seconde Guerre mondiale que l'État-providence se structure fortement, sur le plan fédéral, avec la mise en œuvre du rapport Marsh, dont nous avons traité précédemment, et la construction d'un système public et collectif de sécurité sociale. Cependant, le Québec prend alors

une voie différente. En effet, de retour au pouvoir, Maurice Duplessis lutte à l'échelle de la province contre le renforcement de l'État social, perçu comme un avatar du socialisme et, *in fine*, du communisme. Duplessis scelle au contraire une alliance avec l'Église catholique et les diocèses, dont les pouvoirs sont renforcés. Des établissements religieux, de plus en plus gros, prennent en charge des mandats multiples dans le domaine de la santé, de l'éducation ou même des loisirs. La philanthropie populaire est mise à profit à travers d'incessantes quêtes organisées à l'échelon des diocèses mais aussi dans chaque ville, par les élites masculines locales regroupées dans les clubs tels que les Chevaliers de Colomb, le Richelieu et les Voyageurs du commerce (Ferretti, 2013). Durant cette séquence d'après-guerre, alors qu'aux États-Unis comme en Europe, la solidarité et les politiques sociales sont de plus en plus régulées par des politiques publiques et l'outil fiscal, ce sont au contraire les formes les plus anciennes de philanthropie, locales, charitables et confessionnelles, qui dominent au Québec. Et alors qu'ailleurs, cette séquence temporelle est plus creuse pour les fondations¹¹, on assiste au Québec à la création de fondations très importantes telles que la Fondation de la famille Bronfman (1952), la Fondation J. Armand Bombardier (1965), la Fondation R. Howard Webster (1967) ou encore la Fondation Macdonald Stewart (1967). La plus importante des fondations de l'époque, la Fondation McConnell, jouit pour sa part d'une relation très proche entre son fondateur et Maurice Duplessis, le second surnommant le premier « Big Heart ». James W. McConnell apporte son vif soutien au premier ministre dans sa lutte contre le spectre du socialisme qui menacerait le Canada. Pour certains analystes, McConnell aurait même joué le rôle d'éminence grise et de financier secret de Duplessis durant la « grande noirceur » (Fong, 2008, p. 400-410). Toujours est-il qu'il finance grâce à sa fondation ou par des dons directs plusieurs initiatives à Trois-Rivières (la ville de Duplessis) : reconstruction d'un pont endommagé, appui au monastère des Carmélites, financement quasi intégral du centre de loisirs (Pavillon Mgr-St-Arnaud).

11. C'est évidemment le cas en Europe, où l'État-providence est plus puissant, mais aussi aux États-Unis, où la Seconde Guerre mondiale marque un renforcement considérable de l'État fédéral. Les montants qu'il injecte désormais dans les domaines médicaux, sociaux et scientifiques rendent, par comparaison, l'influence des fondations bien moindre. Par exemple, en 1938, l'État fédéral n'investissait que 42 millions dans la recherche scientifique et technologique. À l'approche de la guerre, en 1940, le montant bondit à 770 millions. Un dirigeant de fondation en tire un constat amer en 1949 : « Nous collectons 3 millions de dollars pour la recherche contre le cancer, puis nous lisons que le gouvernement propose d'allouer 30 millions à la même cause ; c'est très décourageant » (Zunz, 2012, p. 191).

À ce titre, le vent nouveau qui souffle avec la Révolution tranquille marque le déclin d'une certaine forme de philanthropie au Québec¹². Création du ministère des Affaires sociales (1966), du Régime de rentes (1964), du programme d'allocations familiales (1967), de la Régie de l'assurance-maladie (1970), de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (1971) : en quelques années, un État-providence est créé au Québec. Mais avec la création des cégeps et du réseau de l'Université du Québec (1969), c'est aussi dans le domaine de l'éducation que les diocèses perdent leur pouvoir. La déconfectionnalisation brutale qui accompagne cette transformation politique et culturelle a des effets puissants.

En effet, aujourd'hui encore, c'est au Québec que la pratique religieuse est la plus basse parmi les provinces canadiennes et cela a plusieurs conséquences sur le plan philanthropique (Lévesque, 2013, p. 7). Premièrement, la pratique religieuse est hautement prédictive pour le don, puisque qu'il atteint au Canada en moyenne 1004\$ pour les pratiquants, comparativement à 313\$ pour les moins fervents (Turcotte, 2012). Deuxièmement, les dons moyens dans le domaine religieux sont de 469\$ au Canada, contre 99\$ au Québec. Troisièmement, à l'échelle du Canada, près de 40 % des sommes recueillies, soit plus de 4 milliards de dollars, ont été attribuées à des organismes religieux, alors que ce pourcentage n'est que de 20 % au Québec. Enfin, la proportion de fondations œuvrant dans le domaine religieux est moins importante au Québec que dans le reste du Canada et si l'on considère l'ensemble des organismes de bienfaisance reconnus par l'Agence du revenu du Canada (incluant les fondations publiques, les fondations privées et les œuvres de bienfaisance), on observe même une baisse de leur taux de croissance entre 2000 et 2010 alors que ce taux croît de 5,4 % dans le reste du Canada (Comeau et Macé, 2014, p. 18-27). Pour toutes ces raisons, la baisse de la religiosité au Québec explique aujourd'hui, pour une part importante, ses mauvais « résultats philanthropiques » comparativement au reste du Canada. L'histoire de la philanthropie québécoise apparaît donc à front renversé par rapport à la philanthropie canadienne. Ainsi, dans les décennies qui suivirent la Seconde Guerre mondiale, la religion jouait un rôle central au Québec, tandis que l'État social se développait au Canada; c'est la situation inverse qui s'observe aujourd'hui. En outre, tandis qu'au Québec la religion catholique a progressivement perdu son pouvoir institutionnel et sa prégnance dans les croyances individuelles, on observe au Canada, comme aux États-Unis, une vigueur nouvelle de la pratique religieuse associée à des actions politiques, notamment chez une partie des protestants.

12. Ce déclin est sans doute moins net que ce que les découpages chronologiques habituels dessinent. Ainsi, Jean Lesage sollicite encore massivement McConnell (à travers la fondation ou des dons directs) pour financer des organisations et projets caritatifs (Fong, 2008, p. 406).

Une autre conséquence pérenne liée à cette séquence de la Révolution tranquille, qui a des répercussions sur la minoration du rôle des fondations aujourd'hui encore, est l'institutionnalisation de relations fortes entre l'État québécois et le secteur communautaire (Laforest, 2011). Tout d'abord, parce qu'après la prise en charge des domaines de la santé, des services sociaux et de l'éducation dans les années 1960, plusieurs réseaux et projets communautaires ont été cooptés par l'État québécois. Ce fut le cas pour la genèse des Centres locaux de services communautaires (CLSC) dans les années 1970, les Centres pour la petite enfance (CPE) dans les années 1990 ou encore la Loi pour un Québec sans pauvreté en 2002 (Dufour, 2004). La création du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) en 1995 illustre également cette dynamique.

Si l'on observe aujourd'hui la structure de financement des organismes communautaires au Québec, on constate la prééminence des financements provinciaux, le poids très faible des financements fédéraux (60 % contre 6 % de l'ensemble des revenus), ainsi que la persistance, même si la tendance est à la baisse, des financements à la mission par rapport aux ententes de service ou des financements par projet (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013, p. 15-19). Dans ce cadre, au Québec, les fondations constituent encore des solutions de financement de second plan pour les organismes communautaires. C'est donc une configuration très différente de l'État fédéral, qui s'est beaucoup plus massivement désengagé de ces financements et qui privilégie le financement par projet ou les ententes par service (Phillips, Laforest et Graham, 2010). C'est d'ailleurs une tendance que plusieurs réseaux communautaires dénoncent et craignent. Pour l'heure, cette configuration québécoise explique sans doute que la création d'une fondation aux moyens alors sans équivalent, telle la Fondation Chagnon en 2000, ait donné lieu à l'instauration de partenariats inusités, dits public-philanthropique (avec votes de lois *ad hoc*), entre l'État québécois et cette fondation, pour mettre en place des projets d'envergure (Lesemann, 2011). Il semble qu'il y ait là la déclinaison locale d'une tendance globale: la montée en puissance actuelle des fondations, que ce soit en Europe, aux États-Unis, au Canada ou au Québec.

5. La tendance actuelle: la montée en puissance des fondations ?

Comme l'observent Anheier et Leat (2013, p. 449), en ce début de XXI^e siècle, il n'y a jamais eu autant de fondations dans le monde, dotées d'autant de capitaux. Les chiffres qu'ils donnent pour l'année 2010 indiquent des ordres de grandeur saisissants. Aux États-Unis, 75 500 fondations totalisent un

patrimoine de 565 milliards de dollars américains. L'augmentation de leur nombre est importante au cours des trois dernières décennies. D'ailleurs, près de la moitié des fondations américaines actives en 2004 n'existaient pas avant 1989¹³ (Prewitt, 2007, p. 20).

Au Canada, près de 10 000 fondations capitalisent plus de 36 milliards de dollars canadiens. Là aussi, l'augmentation est saisissante (Kryvoruchko, 2013, p. 55) : en 1992, 5400 fondations publiques et privées donnaient un milliard à d'autres organismes ; en 2008, 9300 fondations publiques et privées donnent trois milliards de dollars canadiens. Par secteur, on constate d'ailleurs une hausse remarquable dans le domaine du social (*welfare*) : en 2008, la moitié des fondations sont dans cette catégorie (Kryvoruchko, 2013, p. 66).

En Europe, on assiste également à un fort développement philanthropique, puisque la majorité des 110 000 fondations existantes en 2009 ont été créées dans les deux dernières décennies (Anheier et Leat, 2013, p. 449). Leurs actifs et dépenses représentent respectivement quelque 350 milliards et 83 milliards d'euros, d'après une estimation basse fournie par la Commission européenne (2012). En février 2012, la Commission européenne a d'ailleurs présenté une proposition pour un Statut de la Fondation européenne, afin d'harmoniser les différents statuts et de faciliter les activités transfrontalières des fondations d'utilité publique à travers l'Union européenne. Malgré des types d'État social fort distincts, on assiste aujourd'hui à l'alignement sur les mêmes injonctions dans les différents pays d'Europe afin de favoriser la philanthropie, avec des demandes d'aménagements juridiques et fiscaux plus favorables (Lambelet, 2014, p. 43-60). Même en France, où la méfiance de l'État à l'égard des fondations a longtemps été très prégnante et où elles occupaient un vide juridique presque total jusqu'en 1987 (Archambault, 2003), des dispositifs fiscaux, administratifs et juridiques ont été créés au cours des dernières décennies afin de favoriser les dons, la création de fondations et le mécénat d'entreprise.

Mais les nouvelles figures de proue de la philanthropie s'affranchissent des limites territoriales, à l'image de la Fondation Bill et Melinda Gates, la plus grosse fondation au monde. Créée en 2000, elle intervient

13. Ajoutons que, par rapport à d'autres types d'OBNL plus fragiles, qui connaissent un renouvellement très fort, avec des créations et des dissolutions permanentes, on peut faire l'hypothèse que les fondations, par leur structure même, sont moins sujettes à disparaître aussi facilement. Cependant, ce n'est qu'une hypothèse puisque nous ne disposons pas de statistiques sur ces disparitions, auxquelles devraient s'ajouter des distinctions entre organisations actives et organisations dormantes.

dans plus de 100 pays, possède aujourd'hui une dotation de 40 milliards de dollars et a déjà engagé jusqu'à aujourd'hui près de 28 milliards de dollars dans ses projets¹⁴.

Avant de formuler quelques hypothèses sur les causes de ce nouvel âge d'or des fondations, il faut souligner un point important. Nous l'avons déjà évoqué à travers les séquences chronologiques présentées auparavant, mais il faut le clarifier, car, à lire la plupart des articles de journaux consacrés à ce phénomène, c'est un élément qui semble contre-intuitif: malgré leur croissance, les fondations philanthropiques ont aujourd'hui moins de poids qu'elles n'en avaient il y a un siècle dans les pays riches. En effet, leur surface financière a augmenté, mais beaucoup moins vite que le budget des États consacré aux dépenses sociales, éducatives et médicales, et que le pouvoir d'achat des citoyens pour ces services. À propos des États-Unis, David Hammack (2011) fait la démonstration suivante:

Cette moindre influence des fondations est allée de pair avec l'importance grandissante de l'État, mais aussi avec l'augmentation des revenus. Avant la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement fédéral consacrait environ 3 % du produit intérieur brut du pays aux différents aspects des soins de santé, de l'éducation et de l'aide sociale. En 1950, cette proportion avait bondi à 8 % et elle se maintient depuis les années 1960 à plus de 12 %. Entre-temps, le PIB par habitant progressait encore plus rapidement, passant du simple au double de 1939 au début des années 1960, puis doublant à nouveau au début des années 1990. Or plus les gens s'enrichissent, plus ils dépensent en services: à mesure que leurs revenus ont augmenté, les Américains ont dépensé beaucoup plus en soins de santé, en éducation et en services familiaux. Les fondations ont aussi poursuivi leur croissance mais beaucoup plus lentement, leurs dépenses n'ayant augmenté que d'environ 0,1 % par rapport au PIB en 1944 à un peu plus de 0,2 % au début des années 2000¹⁵.

L'âge d'or des fondations au début du XX^e siècle prenait place dans un contexte où l'État social était soit très faible (Europe), soit quasi inexistant (Amérique du Nord). Dans ce cadre, les premières grandes fondations ne font pas que soutenir financièrement d'autres organismes ou mettre des projets sur pied. Elles bâtissent plutôt, souvent *ex nihilo*, de véritables institutions: bibliothèques, universités, bains publics, musées, hôpitaux (Hammack et Anheier, 2013, p. 43-74). Elles le font dans les pays dont

14. Nous utilisons ici les données disponibles sur leur site: <<http://www.gatesfoundation.org/fr/Who-We-Are/General-Information/Financials>>, consulté le 30 mars 2017.

15. Au Québec, les fondations privées et publiques ont distribué aux organismes de bienfaisance environ 685 millions en 2010. Pour une comparaison en ordre de grandeur, l'État québécois investit dans les domaines relevant du social, de la santé et des services sociaux, 29 milliards de dollars, dans l'éducation, loisir et sport, 15 milliards de dollars, dans l'emploi et la sécurité sociale, 4 milliards de dollars et dans les familles et aînés, 2,4 milliards de dollars, pour une somme totale dépassant les 50 milliards de dollars en 2011-2012 (Gouvernement du Québec, 2012, p. 12).

elles sont issues mais parfois même à l'étranger dans le cas des fondations américaines, comme nous l'avons vu pour le Canada, mais aussi en Europe (Tournès, 2010). Paradoxalement, c'est la perte de cette puissance relative qui oblige les fondations à se réinventer après la Seconde Guerre mondiale, mais aussi aujourd'hui (Hammack et Anheier, 2013, p. 75-156), afin de devenir, non plus des bâtisseurs d'institutions, mais des catalyseurs, agrégeant, avec une visée précise, la force d'autres acteurs (États, mouvements sociaux, entreprises).

Nous étudierons les modalités de cette action collective dans le chapitre suivant. Pour l'heure, afin de conclure ce chapitre, il nous importe de comprendre le développement spectaculaire du nombre de fondations et la légitimité revendiquée, et souvent acquise, par ces acteurs au cours des récentes décennies. Pour cela, nous évoquerons trois hypothèses : la transformation de la structure des inégalités de patrimoine, du capitalisme et du rôle de l'État.

La première hypothèse pointe vers l'évolution de la conjoncture économique. L'ouvrage de T. Piketty (2013) invite à opérer un rapprochement avec la situation économique actuelle et le début du XX^e siècle, dans la mesure où l'on observe un retour à des niveaux d'inégalités, notamment du point de vue de la concentration du patrimoine, qu'on pensait avoir vu progressivement disparaître au milieu du siècle. Ainsi, au Canada, les 1 % les plus fortunés détiennent 15 % du revenu intérieur dans les années 1920, 10 % au moment de la Seconde Guerre mondiale et 7,6 % en 1978, pourcentage qui remonte à 13,5 % dans les années 2000¹⁶. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs établi un parallèle entre l'âge d'or actuel des fondations et celui des « barons voleurs », au début du siècle (Guilhot, 2006; Bishop et Green, 2008), puisque la nouvelle génération de fondateurs a fait fortune dans les années 1980, dans les secteurs des médias, de la finance et de l'informatique. En moins d'une génération, ceux-ci ont accumulé un patrimoine souvent considérable, comme en témoigne l'explosion du nombre de milliardaires. Mais ces fortunes ont été amassées de manière concomitante à une crise économique et sociale alimentée par un chômage de masse et une précarisation des emplois, ainsi que par le fort creusement des inégalités. Ainsi, aux États-Unis, entre 1980 et 2008, le 1 % le plus riche a doublé sa part du revenu national, le 0,1 % le plus riche l'a triplée et le 0,01 % l'a quadruplée (Bishop et Green, 2008, p. 18). L'observation des courbes symétriques de la part du 1 % le plus riche et du montant des investissements des fondations aux États-Unis des années

16. Données issues du site <<http://topincomes.g-mond.parisschoolofeconomics.eu/#Database>>, consulté le 30 mars 2017. Ces séries statistiques concernent le revenu mais n'incluent pas le patrimoine et les plus-values, dont la distribution est encore plus inégalitaire. Les inégalités de richesse (et non de revenu) devraient donc être encore plus importantes.

1970 aux années 2000 (Laskowski, 2011-2012, p. 7) amène inévitablement à s'interroger sur la relation entre les deux. Est-ce la montée des inégalités, comme un mal à combattre, qui mobilise l'intervention croissante des fondations? La montée des inégalités est-elle *a contrario* le produit de cette influence croissante des fondations? Ou bien la croissance des ressources des fondations n'est-elle que le symptôme d'inégalités croissantes dans la distribution des patrimoines? Et si les trois hypothèses sont vraies, comment s'articulent-elles?

En écho à cette nouvelle génération de philanthropes, l'image d'Épinal du philanthrope a changé. Ce n'est plus l'homme mûr à chapeau haut-de-forme, en costume trois-pièces, dans les salons discrets de l'entre-soi. C'est maintenant l'iconographie du quadragénaire aventurier, consacrée dans la culture populaire par une série éponyme, *The Philanthropist*. Dans cette série du réseau américain NBC, diffusée en 2009, le spectateur suit les péripéties d'un quadragénaire milliardaire, dont la morale peu scrupuleuse est un jour bouleversée par un drame. Devenu philanthrope, il passe des bureaux de son gratte-ciel américain aux jungles exotiques en quelques heures, jongle en permanence entre l'âpre négociation d'un contrat et un dévouement total à des causes oubliées, double ses talents de stratégie ironique d'une capacité à se mettre en première ligne et à donner de soi, même physiquement. Inspirée d'une histoire vraie, cette série donne sans doute moins à comprendre les ressorts passés et présents de la philanthropie que les représentations sociales qui y sont rattachées, et partiellement relayées par les « nouveaux philanthropes » (Abélès, 2002) qui souhaitent se définir en prenant de la distance par rapport aux « anciens ». À ce titre, le regain de la philanthropie est aussi lié à une transformation économique qui ne touche pas seulement la distribution de la richesse mais aussi le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999), c'est-à-dire les modes d'engagement et les modalités de légitimation qu'il promeut. Depuis les années 1980, la diffusion des thématiques de la responsabilité des entreprises, le succès du marketing des causes, ou encore la promotion de l'éthique dans les milieux d'affaires, ont réhabilité la philanthropie, avec une visée stratégique, chez les auteurs les plus renommés des sciences de gestion (Porter et Kramer, 1999). Un nouveau rapprochement s'est opéré entre le monde de l'entreprise et la philanthropie, qui a changé à la fois la manière dont les entreprises se conçoivent comme acteur social, avec par exemple la citoyenneté d'entreprise (*corporate citizenship*), et la manière dont la philanthropie se définit et opère, comme nous le verrons au chapitre 4 avec le courant du philanthrocapitalisme (ou *venture philanthropy*).

Enfin, la dernière hypothèse a trait à l'évolution du rôle de l'État. En Europe comme en Amérique du Nord, les années 1980 donnent lieu à une triple crise de l'État: crise budgétaire, crise de légitimité et crise d'effica-

cité. L'État est contesté à la fois par la droite (tournant libéral amorcé par Thatcher et Reagan) et par la gauche (mouvements sociaux et organisations de la société civile qui contestent sa bureaucratisation, sa lourdeur et revendiquent leur autonomie), avec une apologie commune de la « société civile ». Comme nous l'avons déjà évoqué, cette conjoncture donne lieu à une sous-traitance de certains pans des politiques sociales, voire économiques ou éducatives, de l'État au tiers-secteur. Plus précisément, l'État se place comme décideur qui coordonne des exécutants mis en concurrence. Dans les années 1990, d'un continent à l'autre, se diffusent les normes de la nouvelle gestion publique qui favorisent la reddition de comptes, l'introduction de mécanismes de marché, la construction d'indicateurs de performance *ad hoc*. Les nouveaux mots d'ordre sont le partenariat, la responsabilisation et la territorialisation. Une autre déclinaison de cette nouvelle grammaire diffusée à l'international est la conception de l'action publique en termes d'investissement social (Jenson, 2010). En Amérique du Nord, comme en Europe ou en Amérique du Sud, elle sert désormais de langage commun entre les gouvernements et des fondations.

Au sein de ce chassé-croisé entre État et marché, certains protagonistes perçoivent les fondations comme des hybrides féconds, pouvant permettre d'articuler des logiques *a priori* contradictoires au sein de l'action publique :

L'État, le marché et la philanthropie sont trois mécanismes d'attribution qui permettent d'atteindre les objectifs dans l'intérêt général. Étrangement, il apparaît qu'un monopole de l'un ou l'autre de ces mécanismes ne débouche pas sur une société viable. Les régimes gouvernementaux monopolistiques (souvent qualifiés de « communistes » ou de « socialistes ») engendrent la bureaucratie et limitent la liberté individuelle. Le marché, en revanche, renforce la liberté individuelle mais, en tant que mécanisme d'attribution monopolistique, il engendre une incertitude intolérable et une pauvreté généralisée. Lorsque la philanthropie l'emporte, cela engendre paternalisme et inégalité. La solution pour demain réside peut-être dans une forme d'interaction entre ces trois mécanismes, dans laquelle l'État garantit un fondement solide, et le marché et le secteur philanthropique créent un espace favorable à la dynamique et à la pluriformité (Shuyt, 2010, p. 823).

Cette version irénique et éthérée du meilleur des mondes institutionnels peut emporter la conviction par son sens de la synthèse et l'ouverture laissée à une pluralité des modes d'action. Mais derrière son aspect consensuel se dessinent des partis pris normatifs et des rapports de force dont nous espérons avoir restitué quelques lignes de force historiques. L'analyse de la philanthropie renvoie donc à deux défis théoriques, ardues mais stimulants. D'une part, comprendre la force de ce pouvoir doux, qui désarme la controverse par son caractère désintéressé, à l'image du don, toujours simultanément principe agonistique et lien social (Mauss, 1925). D'autre part, décrire la fondation, alors qu'elle semble échapper à toute

classification: institution privée qui œuvre au bien public, qui vient du Moyen-Âge et semble pourtant si parfaitement correspondre à l'esprit incertain de notre temps.

Bibliographie

- Abèlès, M. (2002). *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- Anheier, H. (2001). «Foundations in Europe: A comparative perspective», *Civil Society Working Paper*, n° 18, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, Royaume-Uni.
- Anheier, H. et S. Daly (2007). «Rôle et vision des fondations en Europe: une comparaison», dans M. Dogan et K. Prewitt (dir.), *Fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis*, Charenton-le-Pont, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, p. 161-188.
- Anheier, H. et D. Hammack (dir.) (2010). *American Foundations. Roles and contributions*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Anheier, H. et D. Leat (2013). «Philanthropic foundations: What rationales?», *Social Research*, vol. 80, n° 2, p. 449-472.
- Archambault, E. (2003). «Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations?», *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 287, p. 68-84.
- Arnold, D. (1993). *Colonizing the Body: State Medicine and Epidemic Disease in Nineteenth-century India*, Oakland, University of California Press.
- Arnold, D. (2000). *Science, Technology and Medicine in Colonial India*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Birla, R. (2009). *Stages of Capital: Law, Culture, and Market Governance in Late Colonial India*, Durham, Duke University Press.
- Bishop, M. et M. Green (2008). *Philanthrocapitalism. How the Rich Can Save the World*, New York, Bloomsbury Press.
- Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Brison, J.D. (2005). *Rockefeller, Carnegie, and Canada: American Philanthropy and the Arts and Letters in Canada*, Montréal/Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Brodhead, T. (2011). *Réflexions sur la philanthropie et la société: discours de Tim Brodhead*, Montréal, La Fondation de la famille J.W. McConnell.
- Buhler, P., P.C. Light et F. Charhon (2001). *L'économie du don et la philanthropie aux États-Unis et en France: analyse comparée*, Paris, IFRI, La Documentation française.
- Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (CEPE) (2014). *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec. État de situation 2013*, Gouvernement du Québec, <http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE_Etat_Situation_2013.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Chan, K. (2007). «Taxing charities: Harmonization and dissonance in Canadian charity law», *Canadian Tax Journal*, vol. 55, n° 3, p. 481-556.

- Charbonneau, M. (2012). «Le régime de régulation des organisations de bienfaisance et les fondations philanthropiques au Canada et au Québec: un essai d'économie politique historique», *Cahier du CRISES*, n° ET1202, Montréal, CRISES.
- Cohen, W.B. (2003). «Epilogue: The European comparison», dans L.J. Friedman et M.D. McGarvie (dir.), *Charity, Philanthropy and Civility in American History*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 385-412.
- Comeau, Y. (2013). «Caractère et dynamiques de la culture philanthropique au Québec», dans *Culture philanthropique: visages et transformations. Actes du Sommet sur la culture philanthropique et éléments de synthèse et perspectives d'avenir*, Québec, Institut Mallet, p. 85-114.
- Comeau, Y. et C. Macé (2014). «Les organisations philanthropiques québécoises enregistrées à l'Agence du revenu du Canada (2000-2010)», *Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique*, n° EE1403, Québec, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique.
- Commission européenne (2012). *Résumé de l'analyse d'impact accompagnant le document « Proposition de règlement du Conseil relatif au statut de la fondation européenne (FE) »*, Document de travail des services de la Commission, <http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/eufoundation/resume_impact_assesment_fr.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Delpeau, J., F. Fortier et G. Hébert (2013). *Les organismes communautaires au Québec. Financement et évolution des pratiques*, Rapport de recherche, Montréal, IRIS.
- Dogan, M. (2007). «À la recherche de la légitimité des fondations», dans M. Dogan et K. Prewitt (dir.), *Fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis*, Charenton-le-Pont, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 1-18.
- Drache, A. (1980). «Political activities: A charitable dilemma», *The Philanthropist*, vol. 2, n° 4, p. 21-26.
- Dufour, P. (2004). «L'adoption du projet de loi 112 au Québec: le produit d'une mobilisation ou une simple question de conjoncture politique?», *Politique et sociétés*, vol. 23, nos 2-3, p. 159-182.
- Elson, P. (2007). «A short history of voluntary sector-government relations in Canada», *The Philanthropist*, vol. 21, n° 1, p. 36-74.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge/Princeton, Polity Press/Princeton University Press.
- Fedunkiw, M. (2005). *Rockefeller Foundation Funding and Medical Education in Toronto, Montreal, and Halifax*, Montréal/Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Ferretti, L. (2013). «La philanthropie en français au Québec: une histoire à redécouvrir», *Culture philanthropique: visages et transformations. Éléments de synthèse et perspectives d'avenir*, Actes du Sommet sur la culture philanthropique tenu à l'Université Laval, les 12 et 13 novembre.
- Fong, W. (2008). *J.W. McConnell: Financier, Philanthropist, Patriot*, Montréal/Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Frumkin, P. (1999). «Private foundations as public institutions: Regulation, professionalization, and the redefinition of organized philanthropy», dans E.C. Lagemann (dir.), *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington/Indianapolis, Indiana University Press, p. 69-98.
- Gouvernement du Québec (2012). *Un plan pour le Québec. Budget 2011-2012*, Québec, Ministère des Finances.

- Guilhot, N. (2006). *Financiers, philanthropes. Sociologie de Wall Street*, Paris, Raisons d'agir.
- Hammack, D. (2011). « Considérations sur les fondations philanthropiques américaines », *Lien social et politiques*, n° 65, p. 271-274.
- Hammack, D. et H. Anheier (2013). *A Versatile American Institution: The Changing Ideals and Realities of Philanthropic Foundations*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Hanlon, P. (2003). « Alloway, William Forbes », dans *Dictionary of Canadian Biography*, vol. 15, Toronto/Québec, University of Toronto/Université Laval, <http://www.biographi.ca/en/bio/alloway_william_forbes_15E.html>, consulté le 30 mars 2017.
- Jenson, J. (2010). « Diffusing ideas for after neoliberalism: The social investment perspective in Europe and Latin America », *Global Social Policy*, vol. 10, n° 1, p. 59-84.
- Jenson, J. et S. Phillips (1996). « Regime shift: New citizenship practices in Canada », *International Journal of Canadian Studies*, vol. 14, p. 111-136.
- Karl, B.D. et S.N. Katz (1981). « The American private philanthropic foundation and the public sphere 1890-1930 », *Minerva*, vol. 19, n° 2, p. 236-270.
- Karl, B.D. et S.N. Katz (1987). « Foundations and the ruling class elites », *Daedalus*, vol. 116, n° 1, p. 1-40.
- Kryvoruchko, I. (2013). *Three Essays in Public Economics: Flat Taxes, Foundation Operations and Giving*, Thèse de doctorat, Hamilton, McMaster University.
- Laforest, R. (2011). « L'étude du tiers secteur au Québec: comment saisir la spécificité québécoise? », *Politique et sociétés*, vol. 30, n° 1, p. 43-55.
- Lagemann, E.C. (1983). *The Politics of Knowledge: The Carnegie Corporation, Philanthropy, and Public Policy*, Middletown, Wesleyan University Press.
- Lal, M. (1994). « The politics of gender and medicine in colonial India: The Countess of Dufferin's fund 1885-1888 », *Bulletin of the History of Medicine*, vol. 68, n° 1, p. 29-66.
- Lala, R.M. (2006). *The Creation of Wealth: The Tatas from the 19th to the 21st Century*, New York, Penguin Books.
- Lambelet, A. (2014). *La philanthropie*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Lambert, D. et A. Lester (2004). « Geographies of colonial philanthropy », *Progress in Human Geography*, vol. 28, n° 3, p. 320-341.
- Laskowski, K. (2011-2012). « Philanthropy and inequality: What's the relationship? », *Responsive Philanthropy*, National Committee for Responsive Philanthropy, Winter, p. 6-9.
- Lefèvre, S. (2013). « À propos d'Olivier Zunz, *La philanthropie en Amérique. Argent privé, affaires d'État* », *Sociologie*, vol. 4, p. 357-362.
- Lefèvre, S., G. Boismenu et P. Dufour (2011). *La pauvreté. Quatre modèles sociaux en perspective*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Lesemann, F. (2011). « "Nouvelles fondations privées" et transition de "régimes institutionnels" », *Lien social et politiques*, n° 65, p. 79-97.
- Lévesque, B. (2013). « Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie: un système et une culture plurielle », *Actes du Sommet sur la culture philanthropique tenu à l'Université Laval*, 12 et 13 novembre.
- Mauss, M. ([1925] 1992). *Essai sur le don*, éd. F. Weber, Paris, Presses universitaires de France.

- Mitsushima, N. (2014). *Élites reconnues d'utilité publique: philanthropie réformatrice et revendications capacitaires autour de la réforme pénale (1815-1851)*, Thèse de doctorat Paris, Paris 1.
- O'Connor, A. (2001). *Poverty Knowledge: Social Science, Social Policy, and the Poor in the Twentieth-Century U.S. History*, Princeton, Princeton University Press.
- O'Connor, A. (2007). *Social Science for What? Philanthropy and the Social Question in a World Turned Rightside Up*, New York, Russel Sage Foundation.
- O'Connor, A. (2011). « Contradictions de la philanthropie libérale face aux mouvements sociaux », *Lien social et politiques*, n° 65, p. 19-42.
- Pearson, K.A. (2007). *Accélérer notre impact: philanthropie, innovation et changement social*, Montréal, La Fondation de la famille J.W. McConnell.
- Petitclerc, M. (2008). « Compassion, association, utopie. La mutualité ouvrière à Montréal au milieu du XIX^e siècle », *Revue du MAUSS*, vol. 2, n° 32, p. 399-409.
- Phillips, S., R. Laforest et A. Graham (2010). « From shopping to social innovation: Getting public financing right in Canada », *Policy and Society*, vol. 29, n° 3, p. 189-199.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil.
- Porter, M. et M. Kramer (1999). « Philanthropy's new agenda: Creating value », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 6, p. 121-130.
- Prewitt, K. (2007). « Les grandes fondations philanthropiques américaines: comment justifier leur pouvoir? », dans M. Dogan et K. Prewitt (dir.), *Fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis*, Charenton-le-Pont, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 19-41.
- Ramusack, B. (2007). « Women's hospitals and midwives in Mysore, 1870-1920: Princely or colonial medicine », dans E. Waltraud et B. Pati (dir.), *India's Princely States: People, Princes and Colonialism*, New York, Routledge, p. 173-193.
- Robbins, K.C. (2006). « The nonprofit sector in historical perspective: Traditions of philanthropy in the west », dans W.W. Powell et R. Steinberg (dir.), *The Non-Profit Sector, a Research Handbook*, New Haven, Yale University Press, p. 13-31.
- Schuyt, T.N.M. (2010). « La philanthropie dans les États providence européens: une promesse ambitieuse? », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 76, p. 811-826.
- Scot, M. (2010). « Rockefeller's Baby: la London School of Economics et la recherche économique dans l'Angleterre de l'entre-deux-guerres », dans L. Tournès (dir.), *L'argent de l'influence. Les fondations américaines et leurs réseaux européens*, Paris, Éditions Autrement, p. 84-104.
- Sealand, J. (2003). « Curing evils at their source: The arrival of scientific giving », dans L.J. Friedman et M.D. McGarvie (dir.), *Charity, Philanthropy and Civility in American History*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 217-240.
- Shore, M. (1987). *The Science of Social Redemption: McGill, the Chicago School, and the Origins of Social Research in Canada*, Toronto, University of Toronto Press.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit?*, Paris, La dispute.
- Skocpol, T. (1997). « The Tocqueville problem: Civic engagement in American democracy », *Social Science History*, vol. 21, n° 4, p. 455-479.
- Smith, S.R. et M. Lipsky (1993). *Nonprofits for Hire: The Welfare State in an Age of Contracting*, Cambridge, Massachusetts/Londres, Harvard University Press.

- Sundar, P. (2000). *Beyond Business: From Merchant Charity to Corporate Citizenship: Indian Business Philanthropy Through the Ages*, New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Tilly, C. (1986). *La France contestée de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.
- Topalov, C. (dir.) (1999). *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Tournès, L. (dir.) (2010). *L'argent de l'influence. Les fondations américaines et leurs réseaux européens*, Paris, Autrement.
- Turcotte, M. (2012). «Les dons de bienfaisance des Canadiens», *Tendances sociales canadiennes*, Ottawa, Statistique Canada.
- Veyne, P. (1976). *Le pain et le cirque. Sociologie historique d'un pluralisme politique*, Paris, Le Seuil.
- Watt, C. (2011). «Philanthropy and civilizing missions in India c. 1820-1960: States, NGOs and development», dans C.A. Watt et M. Mann (dir.), *Civilizing Missions in Colonial and Postcolonial South Asia: From Improvement to Development*, Londres, Anthem Press, p. 271-316.
- Zinn, H. (2002). *Une histoire populaire des États-Unis*, Marseille/Montréal, Agone-Lux.
- Zunz, O. (2012). *La philanthropie en Amérique. Argent privé, affaires d'État*, Paris, Fayard.

2

UNE CHARITÉ EN MUTATION, MODERNITÉ ET PHILANTHROPIE AU QUÉBEC ENTRE 1840 ET 1917

Une étude historique
exploratoire

David Champagne

Dans leurs travaux sur la philanthropie canadienne, Fontan, Lévesque et Charbonneau (2011) constatent la méconnaissance du monde de la recherche de ce secteur d'activité. Leurs observations ont notamment rappelé maintes lacunes quant à la compréhension de la périodisation du don au Canada. En réponse à ces manquements, Charbonneau (2012a, 2012b) et Mauduit (2011) ont amorcé un cycle de recherche. Charbonneau en est ainsi arrivé à une première périodisation inspirée des «âges d'or» de la philanthropie de Bishop et Green (2008). Sous cet angle, la naissance de la philanthropie moderne canadienne est marquée par l'adoption de l'*Income War Tax Act* et de la *War Charities Act* (1917), premières structures nationales de régulation du don par laquelle le Canada s'assurait, entre 1917 et 1937, l'appui d'un ensemble d'organisations charitables pour l'effort de guerre.

Avant l'adoption de ces lois, l'encadrement étatique et juridique du don est pour ainsi dire inexistant, laissé dans la «négligence bénigne» des provinces (Fecteau et Vaillancourt, 2011; Linteau, Durocher et Robert, 1989). Toutefois, cette période (avant 1917) regorge d'interrogations

essentielles à la bonne compréhension de l'évolution de la philanthropie canadienne. Comment la philanthropie se configure-t-elle dans le paysage des institutions publiques, religieuses, industrielles et communautaires de cette période? Quelles sont alors les modalités de don? Comment, enfin, les réseaux politicoéconomiques alors en place sont-ils révélateurs des logiques d'assistance de l'époque (Fontan *et al.*, 2011)?

Notre texte tentera de répondre à ces questions en poursuivant la périodisation du don et en abordant l'intervalle allant de 1840 à 1917 au Québec. À l'instar de Charbonneau, nous observerons comment cette époque participe à une rationalisation des activités associées à la charité et comment la modernité a transformé le rôle social de la philanthropie (Weber, 1964; Mauss, 2007). Pour ce faire, notre chapitre sera structuré en deux parties. Nous verrons d'abord comment la charité au Québec se modernise malgré la persistance de pratiques ancrées dans la tradition dans un contexte de changement socioéconomique marqué par l'Acte d'Union. Nous nous attarderons, dans un deuxième temps, à la montée de la haute bourgeoisie, dont les richesses furent créées dans ce contexte de libéralisation, où émerge la figure du philanthrope moderne. Quelques-unes de ces figures, parmi les plus importantes, seront aussi présentées.

1. La modernité québécoise: quelle structure de l'assistance?

Le moderne évoque d'abord le fait d'«être de son temps», mais aussi le neuf, l'inédit. Dans la presse libérale québécoise du XIX^e siècle, il prend le sens de «favorisant le progrès», technique, moral ou civilisationnel. Selon Baudrillard, Brunn et Lageira (2012), une société moderne implique 1) une transformation incessante de ses structures et une dissolution continue des traditions. Fournier (1986) propose une définition similaire mais plus détaillée, en relevant trois éléments conditionnels à sa venue: 2) que l'économie locale ait subi des changements profonds dus à l'industrialisation, 3) que l'Église se soit séparée de l'État et 4) que les conflits sociaux se soient multipliés.

Au Québec, les autorités publiques en matière d'assistance sont pratiquement inexistantes jusqu'en 1910 (Fecteau, 1995). Et encore, même après, jusqu'à la Révolution tranquille, l'action étatique est fort limitée, outre certaines situations marginales de personnes «placées» aux frais des municipalités (Linteau *et al.*, 1989). Cette situation a amené maints historiens à qualifier d'exceptionnel le cas québécois (Fecteau et Vaillancourt,

2011). Il n'y a pas d'encadrement juridique de la charité au XIX^e siècle, plutôt redevable des institutions religieuses et des modes de redistribution traditionnels (Fecteau et Vaillancourt, 2011; Charbonneau, 2012b).

L'assistance n'est donc pas encore moderne selon nos définitions de la modernité, par la persistance de structures traditionnelles et par l'importance de l'Église dans ce champ d'activité. Cependant, sous l'angle socioéconomique, le Canada et le Québec entrent dans la période moderne avec l'Acte d'Union en 1840 (Linteau *et al.*, 1989; Palmer, 1983; Creighton, 2002; Sweeny, 1990), ce qui induit tout de même des changements dans les pratiques philanthropiques pour la même période.

L'Acte d'Union marque la fin des modes de régulation de l'Ancien Régime et le début du libéralisme (Fecteau, 1996, p. 75). Le régime seigneurial, les réserves du clergé et le droit hérité de la Coutume de Paris sont mis au rancart (Dubuc, 1988). Salée et Bernier (1982) dépeignent l'avant 1840 comme une économie marchande. À capacité de production limitée, le capital reste dans la sphère d'échange, la spéculation foncière demeure dans un axe mercantile et les rapports de production restent non capitalistes. Bien que plusieurs dynasties bourgeoises y voient le jour, cette structure n'encourage pas une accumulation importante de capital.

Après cette date, l'État canadien prend une position résolument libérale, par la Loi des compagnies, mais aussi la *Railway Guarantee Act* (1849) et le fonds municipal d'emprunt (1852) (Dubuc, 1969). L'Acte d'Union consacre également l'adoption du libre-échange. Après la crise économique de 1874-1878, le gouvernement Macdonald entérine sa politique nationale et son tarif protectionniste à l'importation, favorisant un spectaculaire développement manufacturier (Waite, 1990). Est alors instaurée une organisation tayloriste du travail qui touche, bien qu'à géométrie variable, l'ensemble de l'économie : l'hydroélectricité (secteur émergent), les pâtes et papiers, l'aluminium, la production minière et les manufactures. Autant d'innovations qui ont permis une accumulation sans précédent de richesses.

Les années 1880 marquent l'avènement d'un capitalisme de monopole, facilité par la structure légale de la société par actions (Naylor, 1972; Benoit, 1985). D'autres méthodes apparaissent, comme celles du cartel (accord entre industries pour se partager le marché) et du trust, stratégie d'achat de compagnies d'un même secteur ou de compagnies travaillant à des étapes singulières d'une unique chaîne de production. Éloquente est la concentration oligopolistique de 1900 à 1930 (Piédalue, 1976). Au Canada, les banques à charte ont six fois plus d'actifs en 1930 qu'en 1900, le secteur industriel décuple sa production et le secteur minier s'enrichit d'un multiple de seize. La bourgeoisie industrielle consolide son contrôle économique par son emprise sur un réseau alliant sociétés ferroviaires,

industrielles, commerciales, publiques et aussi financières, autour de la Banque de Montréal, la Banque canadienne de commerce et la Banque Royale (Piédaloue, 1976).

Enfin, la grande bourgeoisie est l'une des principales responsables de l'orientation économique du pays (Linteau, 1976). Les associés du Canadien Pacifique, de la Banque de Montréal (la plus influente institution financière de l'époque), de la Hudson's Bay Company ou HBC, et l'une de leurs figures emblématiques, Lord Strathcona, en font partie (Morgan, 1898; Pedley, 1915). La modernité structure donc un âge d'or de la philanthropie au Québec, lequel se termine par la régulation étatique de l'*Income War Tax Act* de 1917 (Charbonneau, 2012b).

2. Les classes ethnoculturelles, la haute bourgeoisie et les figures clés de la philanthropie

Du XVIII^e jusqu'à la moitié du XIX^e siècle, les groupes ethnoculturels affichent des frontières relativement définies d'un point de vue social: églises, écoles, universités, collèges, hôpitaux, sociétés diverses, journaux, etc., sont généralement aménagés autour d'une seule communauté. Durant le XIX^e siècle québécois, quatre groupes ethnoculturels composent 98 % de la démographie, les Français (75 % de la population au milieu du siècle), et ensuite les Anglais, les Irlandais et les Écossais (Linteau *et al.*, 1989). Alors qu'une large part des francophones demeurent ouvriers, paysans, artisans ou petits-bourgeois (clerc, avocat, notaire, journaliste ou enseignant par exemple), certains se taillent une place dans la moyenne bourgeoisie, et quelques-uns, dans la haute bourgeoisie. Les Irlandais quant à eux occupent surtout les positions de cultivateurs, de travailleurs qualifiés, de manœuvres et d'employés de bureau, journaliers et domestiques. Toutefois, les minorités anglaises, et écossaises tout spécialement, dominent l'économie et la politique (Rémillard, 1987). D'ailleurs, la majeure partie de la grande bourgeoisie est d'origine écossaise (Linteau *et al.*, 1989). La modernité fait apparaître toute une cohorte de *self-made men*. En 1885, près du tiers de la classe possédante a un père soit agriculteur, soit artisan (Waite, 1990; Linteau *et al.*, 1989). Les représentants de cette nouvelle classe dirigeante semblent par-là personifier l'idéal-type de l'entrepreneur *gentleman*, lui-même en phase avec une certaine conception du capitalisme.

Une éthique ascétique du travail suit les prescriptions morales du *gentleman*? Ces valeurs font partie de l'idéal de la période victorienne (McKay, 1987; Owen, 1964). En tous les cas, cette matrice de la modernité, par un laisser-faire économique et un manque d'intervention publique,

donne à la bourgeoisie les moyens de ses ambitions pour faire du Canada un État commercial (Creighton, 2002). Car il s'agit véritablement de gagner le contrôle des institutions du pays. La mesure des postes occupés témoigne de cette implantation de la haute bourgeoisie dans les instances démocratiques, politiques et économiques. Et c'est donc à travers ces circuits que la philanthropie prodigue ses dons.

3. Quelques figures clés du philanthropisme du XIX^e siècle au Québec

3.1. La philanthropie anglaise

Les Molson

La philanthropie d'origine anglaise trouve l'un de ses plus célèbres représentants chez les Molson, bien que les dons aient été plus nombreux par les fils, John (1787-1860), Thomas (1791-1863) et William (1793-1875), que par leur père (1763-1836) (Woods, 1983; Denison, 1955). De noblesse anglaise, John Molson père se lance dans des activités marchandes dès son arrivée à Montréal en 1782. Son origine ethnoculturelle, son statut social et son réseau familial facilitent cette prompte insertion; de là des partenaires d'affaires et une compagnie où commencer ses œuvres, un commerce de viande des père et fils Pells. Il entre ensuite dans la brasserie de Thomas Loid dont il devient le seul actionnaire et propriétaire en 1785, bien que le legs de son père l'ait aussi aidé en ce sens. À sa première année à Montréal, il détient déjà 160 hectares de terres au sud de Montréal et reçoit 10 000 £ sterling après la vente de la maison familiale en 1789, une somme considérable pour l'époque (Sandwell, 1933; Dubuc, 1969).

Dans les vingt années qui suivent, il bénéficie d'une conjoncture favorable aux produits de brasserie. À l'arrivée de loyalistes, d'immigrants anglais et à une ouverture aux milieux francophones s'ajoutent les développements technologiques brassicoles. À cela se combine la possession de la première des deux seules compagnies de transport maritime du Saint-Laurent, un vaste chantier de «chaloupes à fumée» (*steamboat*) comme les désignait la presse de l'époque (Denison, 1955). Véritable «baron de la rivière» (Tulchinsky, 1977), il est également entrepreneur ferroviaire à la Champlain & St. Lawrence Railroad Company dont il est le principal actionnaire en 1831, première compagnie à se lancer vers les «Pays d'en haut». Un pouvoir qui sillonne aussi bien les secteurs économique, religieux que public. Après la création de la Molson Bank en 1817, Molson

père est président de la Banque de Montréal (1826) et député de 1816 à 1820 (Hunter, 2001). En outre, il succède à l'honorable William McGillivray à titre de grand maître de l'Ordre maçonnique du Bas-Canada en 1826.

Ses fils reprennent les diverses entreprises et implications, et la philanthropie qui en découle répond de l'idéal chevaleresque : éducation (dons à l'Université McGill entre autres), hygiène et santé publique (dons à l'Hôpital général de Montréal) pour ne nommer que ceux-là.

Sir Herbert Brown Ames

Certes, cet exemple d'éthique philanthropique est plus près de notre idéal-type que le cas d'un certain Sir Herbert Brown Ames (1863-1954), plus porté sur la chose publique. Appartenant plutôt à la moyenne qu'à la haute bourgeoisie, Ames est entrepreneur, député et écrivain, auteur de l'ouvrage sociologique *The City Below the Hill*. Ainsi qu'il le dit si bien, « La mesure réelle du progrès pour n'importe quelle ville n'est pas l'augmentation du nombre d'hommes très riches [...] mais l'amélioration des conditions de vie de la bourgeoisie et de la petite bourgeoisie industrielle » (Ames, 1897, p. 25, traduction libre). Il reprend l'entreprise familiale de chaussures Ames-Holden Limited avant d'investir la sphère publique, à la mairie de Montréal dès 1892, comme conseiller municipal de 1898 à 1902, et comme député fédéral conservateur de 1904 à 1920. À notre avis, bien qu'Ames s'affiche comme industriel et *gentleman*, son éthique du service public le différencie du chevalier capitaliste au sens strict (Mauduit, 2011, p. 30 et 47).

3.2. La philanthropie francophone

Quant à elle, la philanthropie francophone a un rayonnement moins imposant (Lapointe-Roy, 1987; Linteau, 1976). L'ascension sociale de la population francophone plafonne surtout à la moyenne bourgeoisie, tel un Alphonse Desjardins, président de la banque Jacques Cartier. La haute bourgeoisie demeure largement anglophone. Nous disons en grande partie, car il y a certaines exceptions, comme Louis-Joseph Forget, qui s'élève dans l'élite financière en créant sa propre compagnie de courtage L.-J. Forget & Cie. Il est aussi président de la Bourse de Montréal en 1895 et son neveu, Rodolphe Forget, poursuit son entreprise (Linteau *et al.*, 1989). Dans la petite bourgeoisie, nous pensons aux anciens sulpiciens Victor Rousselot et Eustache Picard (Fecteau et Vaillancourt, 2011).

Même si ce sujet nous confronte à la rareté des sources, données d'archives et textes manuscrits nous permettant d'élaborer longuement (Lapointe-Roy, 1987), on trouve toutefois de fiables correspondances autour d'un bienfaiteur réputé, Antoine-Olivier Berthelet (1789-1872). Fils

du médecin Pierre Berthelet et de Marguerite Viger de Boucherville, il est peut-être le philanthrope francophone le plus généreux du XIX^e siècle (Lapointe-Roy, 1987). Il est aussi le frère de Thérèse Berthelet, qui l'épaula dans de nombreuses œuvres charitables. Après la mort de son père en 1830, Berthelet reprend le commerce familial et hérite d'un capital considérable basé sur la traite de la fourrure et la spéculation foncière. Il investit avec forts gains en immobilier, notamment dans l'est de Montréal.

Son influence dans les milieux politiques et religieux est appréciable (Pomerleau, 2006). Impliqué dans la paroisse de Notre-Dame et attaché à l'Église, il est trésorier de l'Association diocésaine de la propagation de la foi en 1838. Plus tard, il devient président du comité des zouaves pontificaux et envoie en 1868 des zouaves canadiens en Italie à la défense de Pie IX. De ses postes publics, il est élu à l'Assemblée législative du Bas-Canada et appuie l'évêché de monseigneur Bourget et la Société Saint-Vincent-de-Paul. Il occupe aussi le poste de président de la conférence Notre-Dame de cette société en 1848, ainsi que de 1855 à 1857.

Parmi ses nombreux dons, avoisinant les 500 000 dollars selon Lapointe-Roy (1987), notons la « maison jaune » offerte à madame Gamelin pour l'Asile de la providence et la construction de l'Hospice Saint-Joseph (1840) pour les femmes en difficultés de logement. En 1851, il achète un terrain à l'usage des Sœurs de la Miséricorde et leur construit une chapelle ainsi qu'un corps de bâtiment. Quelques années plus tard, il acquiert, suivant les conseils de M^{gr} Bourget, le Collège Baptiste, de la rue Guy, qu'il transforme en l'Hôpital Saint-Patrice pour les Irlandais et les Anglais catholiques. Parmi ses œuvres majeures, notons les dons aux Sœurs du Bon-Pasteur d'Angers, patronnées par M^{gr} Bourget, et deux terres aux Jésuites à Sault-au-Récollet. La réhabilitation sociale était au centre des préoccupations de Berthelet. Toutefois, par son éloignement relatif des affaires purement commerciales, il est plutôt distinct de notre idéal-type libéral.

3.3. La philanthropie écossaise

La philanthropie écossaise, quant à elle, est particulièrement prodigue (McNabb, 1999; McKay, 1987; Feltoe, 2004; Rémillard, 1987). Déjà, les figures emblématiques de la grande bourgeoisie du castor au XVIII^e siècle sont écossaises, avec les McTavish, MacGillivray et McGill. Après les années 1840, ce sont les Donald Smith, William C. Macdonald, George Stephen et Hugh Allan qui occupent les pouvoirs économiques au pays. Les donateurs les plus connus sont les McTavish, James McGill, William C. Macdonald, Peter Redpath, les frères MacKay, George Stephen et Donald Smith (Feltoe, 2004).

La différence entre l'économie mercantile du XVIII^e siècle et celle de la modernité est révélatrice et l'empire du réseau bourgeois s'élargit. James McGill, par exemple, fait fortune dans le commerce de la fourrure et de la spéculation foncière (Cooper, 2012), alors que sous l'industrialisation, Donald Smith est promoteur du Canadien Pacifique, président de la Hudson Bay Company et siège à la présidence des banques et institutions financières les plus prestigieuses du pays (MacNaughton, 1926; Wilson, 1978).

McGill

James McGill provient d'une famille de Glasgow, membre d'une guilde de travailleurs du métal. À sa naissance, sa famille peut être considérée comme marchande, bien qu'à partir de 1715 elle soit élue au rang de bourgmestre de la ville (Cooper, 2012). Nous savons qu'à partir de 1766 il exerce le commerce en Amérique du Nord et s'établit ensuite à son compte dans la traite de la fourrure. Vers 1775, ses investissements commencent à porter fruit et, en 1779, il est l'un des principaux actionnaires de la North Western Company (NWC). De 1797 à 1805, il entame de profitables spéculations foncières dans les régions du Haut-Canada et de Détroit, lieux névralgiques du commerce entre les colonies, un commerce emblématique de l'économie du XVIII^e et du début du XIX^e siècle (Waite, 1990). De nombreux dons philanthropiques sont laissés dans son testament; notamment à l'Hôtel-Dieu, aux Sœurs de la charité, à l'Hôpital général, aux Sœurs grises et à l'Hôpital général de Québec. Don célèbre, il concède 46 acres de terres du secteur Burnside à Montréal et 10 000 £ pour la création d'une université, projet supervisé par le Royal Institute for the Advancement of Learning et le gouvernement provincial (Boulianne, 1970).

MacKay

Un cas écossais plus tardif est la famille MacKay, fondatrice de l'entreprise MacKay Brothers. Cross (2012) estime que chacun des trois frères possédait à la fin de sa vie un bien d'un million de dollars chacun incluant des propriétés foncières. Edward est très engagé dans les cercles libéraux. Il a été directeur de la Banque de Montréal, de la compagnie d'assurances London and Lancashire Life and Fire Insurance Company, de la Montreal Rolling Mills et de la firme John Shedden's Haulage (Cross, 2012). Hugh, quant à lui, est membre fondateur de la Canadian Telephone Company et directeur de la Royal Canadian Insurance Company. Le troisième, Joseph, travaille auprès des enfants handicapés à la Protestant Institution for Deaf-Mutes and for the Blind dont il devient le président en 1874 et pour laquelle il construit un bâtiment complet sur la rue Dorchester (Haworth, 1960). Comme les MacKay sont presbytériens, nombre de leurs actions

philanthropiques visent à soutenir cette communauté, telle la fondation du Collège presbytérien à Montréal, ouvert en 1867. Une somme de 10 000\$ est aussi offerte en dons testamentaires auxquels s'ajoute un don de 40 000\$ d'Edward MacKay pour la création d'une chaire en « Théologie systématique ». Il donne environ 70 000\$ à des œuvres religieuses et charitables durant sa vie, et ses héritiers versent 40 000\$ additionnels à la Chaire en théologie (Cross, 2012).

Lord Strathcona

Donald Smith, Lord Strathcona et Baron de Mont Royal, correspond au type exemplaire du *self-made man* et figure parmi les philanthropes les plus importants de l'époque qui nous intéresse. Nous nous attarderons sur son cas un peu plus longuement.

Il passe d'une situation modeste à celle de l'un des plus influents hommes d'affaires de son époque. Frère de John Stewart, Donald Smith naît de Alexander Smith et de Barbara Stewart le 6 août 1820 dans la ville écossaise de Forres (Beckles, 1915). Il grandit en Écosse et entre dans la Compagnie de la Baie d'Hudson (Hudson's Bay Company ou HBC) par le biais d'un parent traiteur de fourrures et de la famille Grant, cousins des Smith, et puissants patrons de Manchester. Son oncle Stewart est un explorateur expérimenté qui a accompagné Simon Fraser sur la côte nord-ouest américaine en 1808 (McDonald, 1996). Bien que Smith ne possède ni fortune ni titre, sa famille est tout de même intégrée dans la colonisation britannique et les occupations libérales.

La Compagnie de la Baie d'Hudson, dans laquelle Smith entre à titre de simple commis, garde des règles typiques de la période coloniale. Créée par la charte de Charles II en 1670 comme société par actions, elle dispose de son propre système de transport et de son propre système bancaire¹. Enfin, dès le début, ce n'est pas le prince Rupert (à qui la charte est initialement offerte) qui gère ce territoire, mais bien les entrepreneurs et actionnaires de la compagnie (Pedley, 1915). Arrivé au Canada le 16 mai 1838, Smith intègre donc la Compagnie. De Tadoussac à Natashquan, de Gaspé à Esquimaux Bay, il passe de nombreuses années, de 1838 à 1861,

1. À cela s'ajoute le droit de traite et de commerce sur le bassin de la baie d'Hudson. Si elle détient les terrains découverts à partir de 1670, c'est un territoire immense qu'elle possède au XIX^e siècle, correspondant à l'actuelle Alberta, Saskatchewan, Manitoba et à une grande partie des Territoires du Nord-Ouest. Ensuite, le monopole se consolide dans une autre acquisition majeure; la Colombie-Britannique et le Nord de l'État de Washington (McDonald, 1996). Puis en 1821, avec l'accord du *deed poll*, elle fusionne avec sa grande rivale, la Compagnie du Nord-Ouest. En 1838, la Compagnie obtient le Labrador ainsi que le nord du Saint-Laurent entre Tadoussac et Sept-Îles (McDonald, 1996). Le gouvernement canadien reprend par la suite l'immense terre de Rupert en 1869.

à l'extérieur des grands centres et gravit progressivement les échelons. Nommé *Chief Factor* en 1862, il prend en charge la supervision de la traite dans la région d'Esquimaux Bay. En 1868, cinq ans après l'acquisition de la compagnie par l'International Financial Society, on promeut Smith au statut de commissaire pour les affaires en Amérique. Enfin, après le *deed poll* de 1871, il obtient le poste de haut-commissaire de la HBC et est dispensé de l'obligation de partager les profits de la compagnie (McDonald, 1996). Ce *deed poll* est un moment charnière dans la carrière de Smith qui accède dorénavant aux sphères de la haute bourgeoisie.

Après l'entrée de la Colombie-Britannique au sein du Dominion, les capitalistes canadiens affirment leur projet d'un développement économique libéral pour la nouvelle province. Les fonds exigés sont énormes, mais Smith et son partenaire Kittson acquièrent tout de même les compagnies ferroviaires St.Paul et Pacifique pour accomplir ce projet. Ils trouvent aussi en James J. Hill et George Stephen, cousin de Smith, des alliés puissants. Ces aspirations prennent leur envol avec l'élection des conservateurs de Macdonald (1878), gouvernement favorable à la construction du rail transcanadien. En 1880, Stephen et Smith prennent la tête d'un groupe d'organisateur du futur Canadien Pacifique (CP) (Beckles, 1915). À cette fin, les entrepreneurs pigent à même leurs fortunes personnelles, mais l'investissement sera excessivement profitable, le réseau ferroviaire étant devenu l'un des principaux moyens de l'industrialisation canadienne.

Ainsi, les bases de la fortune du philanthrope se situent à la HBC, qui permet ensuite de réaliser l'ambitieux projet du CP, et un vaste champ d'autres investissements. Parmi ses occupations financières les plus importantes, soulignons sa vice-présidence (1882-1887) et ensuite sa présidence à la Banque de Montréal (1887-1914), sa présidence à la Royal Trust Company (1899) et son siège à plusieurs conseils exécutifs déterminants dans le devenir économique du pays.

Au poste de commis pendant une longue période avant d'atteindre les sphères de la direction, son éthique du travail n'était pas orientée vers la seule quête de l'accumulation. Elle repose aussi sur un service à la société, au progrès et aux institutions victoriennes; son attitude face à la politique et à la monarchie anglaise nous incline à le penser. Smith est proche des politiques fédérale, provinciale et municipale dans lesquelles il s'engage avec un esprit patriotique et impérialiste (McDonald, 1996). Soit il est un agent officiel du gouvernement (notamment comme commissaire fédéral dans le soulèvement des Métis à Rivière-Rouge), soit il occupe des postes élus ou diplomatiques: député provincial de Winnipeg-St.John de 1870 à 1874, député à la Chambre des communes de 1871 à 1878, représentant politique à Selkirk (Manitoba), député conservateur de Montréal-Ouest de 1887 à 1896, puis haut-commissaire canadien de 1896 jusqu'à son

décès en 1914 (McDonald, 1996). N'est-ce pas le signe d'un dévouement à l'Empire britannique que de refuser le salaire annuel de 10 000 \$ qui lui est consenti? Dans ce rôle, Smith contribue à définir la politique canadienne et les modalités de l'éventuelle indépendance nationale.

Un exemple fort de son allégeance à l'Empire et aux mœurs de l'industriel chevaleresque est la mise sur pied, à ses frais, d'un régiment entier de cavalerie qualifié de « Strathcona's Horse » pour l'effort militaire canadien lors de la seconde guerre des Boers (de 1880 à 1902) alors que le Parlement débat encore de sa participation.

Selon Beckles (1915), l'homme est profondément dévoué au bien public. Avec l'ouverture vers l'ouest, il voit l'importance de l'acquisition de terres pour les immigrants et œuvre à leur offrir des installations habitables. Il cherche également à prévenir la spéculation foncière qui entrave le peuplement et s'emploie à fonder une administration distincte pour les Territoires du Nord-Ouest. Il est aussi présent dans la question du droit à l'éducation des francophones et métis du Manitoba et joue un rôle important dans la création d'un premier programme universitaire pour les femmes à l'Université McGill.

Ses activités charitables sont impressionnantes. La recension de Donna McDonald (1996), qui tente une synthèse quasi exhaustive, ne réunit pas encore toutes les sources d'archives. Et pourtant, elle constitue une liste serrée de dons philanthropiques sur 19 pages². Certains de ces dons laisseront leur marque, comme le don de 30 000 \$ à l'Institut Trafalgar pour l'enseignement aux jeunes femmes protestantes et celui de 50 000 \$ à la Faculté de médecine de l'Université McGill. Sous de petites ou de grandes enveloppes, ses dons ne cessent jusqu'à son décès en 1914, et se poursuivent ensuite avec de généreux legs testamentaires. Parmi ceux-ci, remarquons particulièrement les dons au Fonds de l'Hôpital King Edwards (200 000 £), à l'Université Yale (500 000 \$), au Collège Royal Victoria (300 000 \$), dernier don qui par les légataires de Smith, en 1924, sera augmenté d'un autre 1 202 500 \$. Au bout d'une longue liste que McDonald estime incomplète, elle évalue à 7 520 601 \$ et à un don additionnel de 1 026 381 £ la totalité des donations de Lord Strathcona.

Outre ces dons modestes, soulignons la catégorie de la philanthropie relative à la construction ou à l'achat de terrains, par exemple la construction d'une église presbytérienne ou de l'hôpital Royal Victoria. Dans un

2. Ces dons, si l'on exclut ceux dont la date est inconnue, commencent en 1871 aux orphelins de Saint-Boniface, à l'école de jour pour femmes de Winnipeg et au fonds de Winnipeg pour les survivants de l'incendie de Chicago. Dons modestes (2 £, 250 \$ et 50 \$), le premier de 1 000 dollars ou plus est offert en 1882, année la plus prolifique depuis le début de sa philanthropie, où il décerne un total de 2100 dollars. Après quoi, les années 1882 et 1883 marquent un changement quantitatif avec les premiers dons de plus de 10 000 dollars.

domaine différent, plusieurs dons dépassant 10 000\$ permettent de payer des professeurs et du personnel qu'une institution ne pourrait s'offrir autrement. Les dons totalisant 100 000\$ à la Faculté de médecine de McGill (1893), alors en manque de financement, entrent dans cette catégorie.

De plus, la sympathie de Smith pour l'aristocratie anglaise est remarquable. Pendant les 20 dernières années de sa vie, il entretient des liens privilégiés avec la royauté, la noblesse anglaise et les hauts membres du clergé (Beckles, 1915; Pedley, 1915; Matthews, 1910; Banham, 2006). Il effectue aussi plusieurs dons en ce sens. Que ce soit en 1911, 2500\$ pour le Mémorial du roi Édouard, en 1912, 50 000 dollars pour la duchesse de Connaught (et une association d'infirmières), sans compter l'Hôpital Royal Victoria nommé en l'honneur de la reine.

Tout de même, la longévité et la constance des dons sont telles qu'on y discerne un système de redistribution à part entière, comme les Sulpiciens avaient le leur. Seulement, c'est par les entrepreneurs capitalistes, ancrés dans cette matrice de la modernité québécoise et canadienne.

Conclusion

Comment les dynamiques du don mettent-elles en scène l'État, les secteurs privés, la société civile et les milieux religieux de manière à constituer un mécanisme dominant en matière d'assistance? En ce domaine, la première partie du XIX^e siècle a été sous l'influence d'institutions religieuses d'envergure. Alors que l'intervention étatique est pratiquement inexistante, c'est le règne des Sulpiciens, encapsulé sous les règles de l'Ancien Régime. À partir de 1840, la consolidation d'un marché d'entrepreneurs et d'industriels œuvrant hors des balises du commerce de la fourrure favorise la naissance d'une haute bourgeoisie possédant une richesse et un pouvoir inédits. Dans ce contexte, qui, parallèlement, participe à une augmentation de la pauvreté d'un large pan de la société, l'assistance octroyée par les capitalistes occupe une position centrale dans la redistribution des surplus. Bien entendu, la philanthropie capitaliste exacerbe les contradictions embarrassantes entre ses prétentions avouées de juste réponse aux nécessiteux et la production même de ce désœuvrement. En tant qu'industriel, député et homme public, Lord Strathcona a joué un rôle décisif dans l'économie canadienne.

En somme, la période de 1840 à 1917 configure un âge d'or de la philanthropie, car on y observe une thésaurisation inédite de richesse, des bouleversements politiques remettant en cause le capitalisme, des innovations sociales et technologiques et, en fin de parcours, un resserrement des réglementations. Un âge d'or d'une philanthropie non pas de

fondations, mais privée, d'individus. Enfin, la philanthropie canadienne renferme un vaste territoire d'investigations à prospecter. Quelles formes de dons sont à privilégier en situations communautaires? Quelles institutions entrepreneuriales, coopératives ou financières peuvent tracer des avenues fécondes en assistance à la population? Dans quelles voies doit-on s'engager pour relever les défis sociaux du XXI^e siècle? Voilà autant de questions fondamentales au sujet desquelles la recherche peut nous instruire et proposer des bases innovantes en matière de philanthropie.

Bibliographie

- Ames, H.B. (1897). «*The City Below the Hill*»: A Sociological Study of a Portion of the City of Montreal, Canada, Montréal, Bishop Engraving and printing.
- Banham, K.J. (2006). *The Architecture and Painting Collection of the Mount Royal Club, Montreal, 1899-1920*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université Concordia.
- Baudrillard, J., A. Brun et J. Lageira (2012). «Modernité», *Encyclopédia Universalis*, <<http://www.universalis.fr/encyclopedie/modernite/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Beckles, W. (1915). *Lord Strathcona: The Story of His Life (1820-1914)*, Londres, Cassell & Co.
- Benoit, J. (1985). *Le développement des mécanismes de crédit et la croissance économique d'une communauté d'affaires. Les marchands et les industriels de la ville de Québec au 19^e siècle*, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval.
- Bishop, M. et M. Green (2008). *Philanthrocapitalism. How Giving Can Save the World*, New York, Bloomsbury Press.
- Boulianne, R.-G. (1970). *The Royal Institution for the Advancement of Learning: The Correspondence, 1820-1829, a Historical and Analytical Study*, Thèse de doctorat, Montréal, Université McGill.
- Charbonneau, M. (2012a). «Revue de littérature et périodisation de l'histoire moderne des fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis: les cinq âges d'or de la philanthropie», *Cahiers du CRISES*, n° ET1114, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Charbonneau, M. (2012b). «Le régime de régulation des organisations de bienfaisance et les fondations philanthropiques au Canada et au Québec: un essai d'économie politique historique», *Cahiers du CRISES*, n° ET1202, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Cooper, J.I. (2012). «James McGill», dans R. Cook (dir.), *Dictionary of Canadian Biography*, <http://www.biographi.ca/en/bio.php?id_nbr=2540>, consulté le 30 mars 2017.
- Creighton, D. (2002). *The Empire of the St. Lawrence*, Toronto, University of Toronto Press.
- Cross, S. (2012). «MacKay, Joseph», dans R. Cook (dir.), *Dictionary of Canadian Biography*, <http://www.biographi.ca/en/bio.php?id_nbr=5675>, consulté le 30 mars 2017.
- Denison, M. (1955). *Au pied du courant; l'histoire Molson*, Montréal, Librairie Beauchemin.

- Deslandres, D., J.A. Dickinson et O. Hubert (dir.) (2007). *Les Sulpiciens de Montréal. Une histoire de pouvoir et de discrétion 1657-2007*, Montréal, Fides.
- Dubuc, A. (1969). *Thomas Molson, entrepreneur canadien, 1791-1863*, Thèse de doctorat, Paris, Université de Paris.
- Dubuc, A. (1988). «Les Molson à Montréal: un pouvoir omniprésent», *Cap-aux-Diamants*, vol. 4, n° 3, p. 15-18.
- Fecteau, J.-M. (1995). «Un cas de force majeure: le développement des mesures d'assistance publique à Montréal au tournant du siècle», *Lien social et politiques*, n° 33, p. 107-113.
- Fecteau, J.-M. (1996). «Ruses de la raison libérale? Éléments pour une problématique des rapports État/individu au XIX^e siècle», *Culture française d'Amérique*, p. 69-92, <<http://www.erudit.org/livre/CEFAN/1996-2/000477co.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Fecteau, J.-M. et É. Vaillancourt (2011). «La charité en ces "mauvais temps": la mise en place d'un réseau privé d'assistance à Montréal au 19^e siècle et le rôle des Sulpiciens», *Revue d'histoire de la protection sociale*, n° 4, p. 42-75.
- Feltoe, R. (2004). *A Gentleman of Substance: The Life and Legacy of John Redpath, 1796-1869*, Toronto, Dundurn.
- Fontan, J.-M., B. Lévesque et M. Charbonneau (2011). «Les fondations privées québécoises: un champ de recherche émergent», *Lien social et politiques*, n° 65, p. 43-64.
- Fournier, M. (1986). *L'entrée en modernité. Science culture et société au Québec*, Montréal, Les Éditions coopératives Albert Saint-Martin.
- Haworth, L.H. (1960). *A History of Mackay School for the Deaf*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université McGill.
- Hunter, D. (2001). *Molson: The Birth of a Business Empire*, Toronto, Penguin/Viking Press.
- Lapointe-Roy, H. (1987). *Charité bien ordonnée: le premier réseau de lutte contre la pauvreté à Montréal au 19^e siècle*, Montréal, Les Éditions du Boréal.
- Linteau, P.-A. (1976). «Quelques réflexions autour de la bourgeoisie québécoise, 1850-1914», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, n° 1, p. 55-66.
- Linteau, P.-A., R. Durocher et J.-C. Robert (1989). *Histoire du Québec contemporain*, Tome 1: *De la Confédération à la crise (1867-1929)*, Montréal, Les Éditions du Boréal.
- MacNaughton, J. (1926). *Lord Strathcona*, Toronto, Oxford University Press.
- Matthews, E.W. (1910). *Canada's Cœur de Lion and British Hearts of Oak: Containing Ninetieth Birthday Greetings to the Rt. Hon. Lord Strathcona & Mount Royal*, Londres, Richard J. James.
- Mauduit, J. (2011). «Suscitez la démocratie à partir de l'université: les projets de University Settlement à l'Université McGill, 1889-1939», *Cahiers du CRISES*, n° ET1107, Montréal, Centre de recherches sur les innovations sociales.
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don*, Paris, Presses universitaires de France.
- McDonald, D. (1996). *Lord Strathcona: A Biography of Donald Alexander Smith*, Toronto/Oxford, Dundurn Press.
- McKay, D. (1987). *The Golden Square Mile: Merchant Princes of Montreal*, Vancouver, Douglas & McIntyre.
- McNabb, H. (1999). *Montreal's Scottish Community, 1835-65: A Preliminary Study*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Concordia University.

- Morgan, H.J. (1898). *Canadian Men and Women of the Time: A Handbook of Canadian Biography*, Toronto, William Briggs.
- Naylor, R.T. (1972). «The rise and fall of the Third Empire of the St. Lawrence», dans G. Tepple (dir.), *Capitalism and the National Question in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 1-41.
- Owen, D. (1964). *English Philanthropy 1660-1960*, Cambridge, Harvard University Press.
- Palmer, B.D. (1983). *Working-Class Experience: The Rise and Reconstitution of Canadian Labour, 1800-1980*, Toronto, Butterworth & Co.
- Pedley, J.W. (1915). *Biography of Lord Strathcona and Mount Royal*, Toronto, J.L. Nichols.
- Piédaloue, G. (1976). «Les groupes financiers au Canada 1900-1930. Étude préliminaire», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, n° 1, p. 3-34.
- Pomerleau, C. (2006). *L'idéologie de la pauvreté chez l'élite canadienne-française du 19^e siècle (1850-1900)*, Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Rémillard, F. (1987). *Mansions of the Golden Square Mile: Montreal 1850-1930*, Montréal, Meridian Press.
- Salée, D. et G. Bernier (1982). «Appropriation foncière et bourgeoisie marchande : éléments pour une analyse de l'économie marchande du Bas-Canada avant 1846», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 36, n° 2, p. 163-194.
- Sandwell, B.K. (1933). *The Molson Family*, Montréal: Ronalds.
- Sweeny, R. (1990). «Paysan et ouvrier: du féodalisme laurentien au capitalisme québécois», *Sociologie et sociétés*, vol. 22, n° 1, p. 143-161.
- Tulchinsky, G.J.J. (1977). *The River Barons: Montreal Businessmen and the Growth of Industry and Transportation, 1837-1853*, Toronto, University of Toronto Press.
- Waite, P. (1990). «Un défi continental 1840-1900», dans P.-A. Linteau (dir.), *Histoire générale du Canada*, Montréal, Les Éditions du Boréal, p. 334-448.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- Wilson, K. (1978). *Donald Smith and the Canadian Pacific Railway*, Agincourt, Book Society of Canada.
- Woods, S.E. (1983). *The Molson Saga 1763-1983*, Montréal, Éditions de l'Homme.

Fonds d'archives

Fonds Molson family, P046, 1807-1938.

Lord Strathcona, Administrative Records, Archives de l'Université McGill: RG:0003, B:0108, F:01772.

Musée McCord.

Portraits – Smith, Sir Donald (Later Lord Strathcona), Correspondance, Archives de l'Université McGill: RG: 0004, B:0074, F:20283.

Strathcona Lord, Endowment – Royal Victoria College, Donations, Endowments and Bequests, Archives de l'Université McGill: RG:0004, B:0504, F:06809.

Strathcona, Lord, Endowment – Pathology and Hygiene, Donations, Endowments and Bequests, Archives de l'Université McGill: RG:0004, B:0504, F:06812.

Université McGill.

3

UN ÉCLAIRAGE EUROPÉEN SUR LES FONDATIONS PRIVÉES

Antonin Margier

Les fondations étatsuniennes sont présentées par plusieurs comme le modèle le plus abouti de fondation et celui qu'il conviendrait d'exporter ailleurs. Nous souhaitons dans ce chapitre décentrer le regard de celles-ci, notamment en nous intéressant au cas des fondations en Europe. Ces fondations, souvent moins puissantes et moins ancrées dans le paysage de la philanthropie que leurs consœurs nord-américaines, y assurent pourtant une présence, qui varie selon les pays et les événements historiques. À travers une analyse des écrits scientifiques qui leur sont consacrés, nous visons, dans ce chapitre, à dresser un portrait des fondations européennes ainsi qu'à présenter les principaux enjeux qu'elles suscitent et à identifier les éléments qui les différencient des fondations nord-américaines.

Tout d'abord, il importe de préciser la notion de fondation telle qu'elle est interprétée en Europe, ce à quoi elle renvoie mais aussi ce à quoi elle ne renvoie pas. Pour Charhon (2008, p. 8), le président du Centre français des fondations, «les fondations ne sont pas des organismes fondés sur le lien social comme les associations qui sont des institutions dans lesquelles des bénévoles se regroupent pour mener un projet collectif». Leur origine tient

plutôt dans la volonté d'une personne morale ou physique, qui affecte des biens à une œuvre d'intérêt général. De fait, elles constituent des institutions de mécénat, et peuvent prendre diverses formes : soit par la gestion d'établissements – il s'agit alors de fondations dites opérationnelles –, soit par la redistribution des fonds à des associations, des universités, des établissements culturels, etc. Ainsi, « faire une fondation, au sens le plus large, le sens commun, celui du dictionnaire, c'est, pour une personne, en principe privée, affecter de manière durable, et même à perpétuité, tout ou partie de ses biens à une œuvre d'intérêt général sans but lucratif » (Pomey, 1980, p. 19-20). Il convient ainsi de préciser qu'une fondation, c'est « une institution autonome, identifiée en tant que telle à son conseil d'administration statutaire, qui se trouve vouée à une mission d'utilité publique [...] qu'elle réalise grâce à une dotation en garantissant le financement » (Pomey, 1980, p. 24).

L'une des formes légales particulières que peut prendre la fondation est celle du *trust*, que l'on retrouve principalement, dans le cas de l'Europe, au Royaume-Uni. Cette « institution, typiquement anglo-saxonne – elle n'existe, comme telle, ni en France, ni en Allemagne, ni en Suisse... –, est une institution purement privée et de caractère totalement fiduciaire, qui permet à une première personne de transférer des biens à une seconde, le *trustee*, au profit d'une troisième » (Pomey, 1980, p. 26). Certains auteurs expliquent notamment la quasi-absence de *trusts* dans les pays européens, hors Royaume-Uni, par la conception particulière du droit de propriété ayant cours dans ceux-ci, ce droit découlant d'anciennes lois romaines et étant incompatible avec certaines caractéristiques des *trusts* (Banakas, 2006). D'ailleurs, malgré la convention de La Haye et la reconnaissance des *trusts*, la plupart des pays européens, hormis l'Italie, les Pays-Bas et le Luxembourg, ont refusé de les intégrer dans leurs juridictions nationales.

1. Historique

Malgré de forts liens historiques entre la tradition des fondations et l'Europe, les fondations se développeront de manière beaucoup plus conséquente aux États-Unis tout au long du XX^e siècle (OCDE, 2003). L'appauvrissement des sociétés européennes qui fit suite aux crises économiques et aux deux guerres mondiales est généralement évoqué pour expliquer cet état de fait. C'est d'ailleurs au cours de la deuxième moitié du siècle, une fois la paix et la stabilité économique revenues, qu'apparaît un renouveau des fondations européennes.

Concernant les liens historiques entre les fondations et l'Europe, soulignons que tout au long du Moyen-Âge, les fondations y connurent une grande prospérité. Se développant sous la tutelle de l'Église, ces fondations prenaient la forme de monastères et d'hôpitaux – dont la fonction était d'accueillir les pauvres et les malades – ou encore d'universités (Archambault, 2004). À cette époque, la constitution de l'État moderne n'en est qu'à ses balbutiements, mais les importantes richesses acquises par certaines fondations, à travers la charité et les donations, sont perçues de manière ambiguë par les pouvoirs publics (Archambault, 2004). Échappant aux taxes royales, cet argent est en effet «à l'origine d'un pouvoir sans contrôle direct ou indirect de l'État» (Archambault, 2004, p. 2). Ainsi, dès le XVII^e siècle, époque durant laquelle l'État moderne prend son essor, apparaissent en France des lois visant à réguler la création et le développement des fondations. Se développe alors une défiance progressive de l'État à l'égard des fondations, dont le nombre et la présence dans la sphère publique se sont considérablement réduits par la suite. Cette défiance est particulièrement présente en France, où, avec l'affirmation du monopole de l'État sur l'intérêt général, de nombreux biens des Églises et de leurs fondations furent saisis, notamment au profit d'une recomposition des pouvoirs entre la bourgeoisie et le clergé. De nombreuses organisations charitables durent cesser leurs activités tandis que les hôpitaux se nationalisèrent, aboutissant ainsi à une disparition des fondations à la fin de l'ère médiévale.

Sans que cette tendance ne soit partout aussi brutale qu'en France, très peu de fondations européennes créées à cette époque survécurent. Mais de nouvelles ont progressivement émergé, soutenues alors par les élites et la bourgeoisie marchande. Au fur et à mesure du développement de l'État, le rôle des fondations a évolué, passant du rôle traditionnel axé sur la charité religieuse à celui de fournisseur de biens publics, et utilisé par et pour des groupes et des intérêts spéciaux. La multiplication des fondations liées aux syndicats et au commerce témoigne notamment de cette évolution selon laquelle les fondations seraient devenues un outil privé pour servir le bien commun. Leur développement au courant du XIX^e siècle a notamment reposé sur la solution politique qui visait à articuler les intérêts relatifs à l'expansion d'un État-nation, d'un côté, et la diversification des intérêts de la société civile (en particulier les marchands, la nouvelle classe moyenne, etc.) de l'autre (Anheier, 2001). Bien qu'en France l'État ait su monopoliser la mission du bien commun, imposant un régime hégémonique¹, les États-nations restaient généralement faibles et devaient établir des compromis

1. «La Loi Chapelier de 1791 a établi le monopole de l'État sur l'intérêt général, ce qui signifie que les fondations ont progressivement perdu leur statut légal. C'est seulement à la fin du XIX^e siècle qu'elles retrouvent leur fonction et leur raison d'être, malgré un strict contrôle de l'État (Archambault *et al.*, 1999)» (cité dans Anheier, 2001).

entre la base et les institutions. De fait, des partenariats public-privé ont émergé entre l'État et les fondations comme en Suède et aux Pays-Bas. Selon les compromis politiques, les fondations ont ainsi occupé, depuis le Moyen-Âge, plus ou moins de place dans la sphère publique, déclinant ou augmentant en nombre et se situant au centre ou à la marge de la société (Anheier, 2001).

Comme nous l'avons précédemment exprimé, les deux guerres mondiales ont profondément affecté la structure et le nombre des fondations européennes, beaucoup n'ayant pas survécu à cette époque. Ce n'est donc pas un hasard si, parmi les pays à avoir un nombre élevé de fondations, l'on retrouve la Suisse, la Suède et le Liechtenstein, peu affectés par ces événements. Les répercussions des deux guerres eurent en effet plus de force dans les pays est-européens où les contributeurs des fondations ont souvent été déplacés ou tués. Il n'est donc pas étonnant que la renaissance des fondations dans ces pays soit plus lente et souvent liée à des appuis extérieurs.

2. L'évolution depuis les années 1980

Depuis la fin des années 1980, nous assistons à une renaissance des fondations et à un important regain d'intérêt à leur endroit. Cette situation s'explique, d'une part, par la promulgation de nouvelles lois favorisant leur création² (Anheier, 2001) et, d'autre part, par la prospérité économique et la stabilité politique des pays européens au cours de cette période. Anheier (2001) voit trois autres raisons importantes à cette renaissance, s'exprimant sur trois plans différents. Tout d'abord, politiquement, les fondations apparaissent plus acceptables aux yeux des gouvernements qui voient leurs ambitions et leur rôle à la baisse et sont du coup favorables à ce que les fondations jouent leur rôle. Ensuite, sur le plan économique, elles apparaissent comme une solution au défaut de compétitivité des entreprises et permettent de les stabiliser. Enfin, culturellement, il y a une acceptation sociale plus grande du fait que des acteurs privés puissent intervenir pour le bien commun, et il n'est plus attendu que l'État soit le seul fournisseur pour les services sociaux, la culture ou l'éducation.

Comme l'indique le tableau 3.1, le renouveau des fondations européennes est particulièrement associé à l'après-guerre, et plus particulièrement aux décennies qui suivent 1960, au cours desquelles cette hausse

2. Par exemple, l'acte suédois sur les fondations (1996), le *Spanish Foundation Act* (1994) ou la réforme sur les fondations bancaires en Italie (1990).

se généralise à l'ensemble des pays. Cependant, pour certains pays, tels que l'Italie, l'Espagne ou le Portugal, ce développement sera plus tardif, plus de la moitié de leurs fondations ayant vu le jour après les années 1980.

Tableau 3.1.

Développement des fondations, par pays, en pourcentage

PAYS	AVANT 1900	1900-1910	1910-1920	1920-1930	1930-1940	1940-1950	1950-1960	1960-1970	1970-1980	1980-1990	APRÈS 1990
Autriche	23				11	7	6	10	10	15	19
Belgique	9			25				40			
Grande-Bretagne	5	1	1	2	2	3	9	26	26	21	4
Finlande	9					10	20	14	12	20	15
France	28	22			13			24		13	
Allemagne	20	2	3	3	3	2	5	8	11	23	20
Grèce	15							24	33	28	
Italie	20								8	26	46
Portugal	2	1	0	3	0	17		22		56	
Espagne	3								3	36	58
Suisse	2			17	6			14	22	26	12
Turquie	2				49					50	

Source: Adapté de Anheier, 2001, p. 19.

3. Un bref portrait des fondations en Europe

3.1. La diversité des fondations européennes

Tout d'abord, les quatre grandes catégories (communautaire, familiale, d'entreprise et privée) suivant lesquelles sont traditionnellement classées les fondations aux États-Unis ne s'appliquent pas au modèle européen, au sein duquel les sources de revenus sont plus variées et qui a connu davantage d'évolutions au fil de l'histoire. Bien qu'elles se multiplient en Europe, les fondations restent en effet d'une grande diversité en fonction des pays (European Commission, 2005). En raison d'histoires et de traditions légales différentes (notamment entre l'Europe du Nord et du Sud), les formes organisationnelles et juridiques des fondations sont variées; elles répondent à des définitions légales dans seulement la moitié des 15 pays

les plus anciens de l'Union européenne. Ces divergences constituent donc un réel défi à l'analyse comparée (Charhon, 2001; Anheier, 2001), certaines fondations ne correspondant pas aux critères définis dans d'autres pays. Toutefois, des points communs permettent de les rapprocher et de les différencier nettement des associations :

Ce sont d'abord des entités privées qui, si elles reçoivent des fonds publics, agissent de façon indépendante. Ce ne sont pas des organisations de membres; lors de la création, elles constituent un organe de décision (conseil d'administration, de surveillance, de gestion, etc.) qui en assure la bonne marche. Dans certains pays, la présence minoritaire de représentants d'institutions publiques ou de ministères est obligatoire. À partir des donations initiales, qui ont permis de créer des dotations productives d'intérêts ou des flux financiers réguliers apportés par le ou les fondateurs, elles peuvent distribuer des fonds pour causes d'intérêt général. Elles attribuent des prix, des bourses ou des subventions à des associations, à des laboratoires de recherche ou à des individus, ou gèrent des établissements. Les associations, en revanche, sont des regroupements de personnes (Charhon, 2001, p. 78).

Pour être en mesure de les comparer, l'EFC (European Foundation Center) les définit en fonction des critères suivants :

Les fondations d'intérêt public s'appuient sur des actifs propres et des objectifs spécifiques. Elles n'ont pas de membres ou d'actionnaires et sont structurées comme des organisations à but non lucratif. Les fondations concentrent leur action sur différents enjeux, de l'environnement aux services sociaux en passant par la santé et l'éducation ou la recherche, les arts et la culture. Elles possèdent des revenus stables qui leur permettent de planifier leur action à plus long terme que de nombreuses autres institutions comme les gouvernements ou les entreprises (EFC, 2008, p. 3).

Bien que les *grantmaking foundations* soient souvent considérées comme l'archétype des fondations modernes (en lien notamment avec l'influence du modèle étatsunien dans le champ de la philanthropie), la plupart des fondations européennes s'appuieraient toujours sur une combinaison de structures tenant compte du fonctionnement des institutions de leur pays et de leurs objectifs propres (Anheier, 2001). Par exemple, on retrouve dans la loi suédoise deux grands types de fondations : la *grant-making* et la *operating*. Ce à quoi s'ajoutent certains types particuliers comme les *fund-raising foundations*, les *pensions foundations* ou encore les fondations liées à l'Église ou aux familles. En Allemagne, par contre, ce sont trois catégories légales dans lesquelles s'insèrent les fondations : la *public law foundation*, la *civil law foundation* et la *canon law foundation* (ces fondations sont en outre classées par objectifs : *grant-making, operating, corporate*). Ces deux exemples témoignent des différentes formes de gestion et d'organisation des fondations selon les pays européens.

Pour les classer, Anheier propose une typologie basée sur les activités et les formes de financement :

– *Grant-making foundations*, c'est-à-dire des organisations dotées de moyens financiers, qui s'engagent principalement dans le subventionnement de causes spécifiques. À titre d'exemple, nous pouvons citer la fondation *Leverhulme Trust* en Grande-Bretagne, la fondation Volkswagen en Allemagne, la fondation Van Leer aux Pays-Bas ou la fondation Carlsberg au Danemark.

– *Operating foundations*, c'est-à-dire des fondations qui développent elles-mêmes leur propres programmes et projets; la Fondation Pasteur en France, la fondation Pescatore au Luxembourg ou *Home for the Blind* en Grèce en sont des exemples.

– *Mixed foundations*, c'est-à-dire des fondations qui développent leur propres programmes et projets mais qui s'engagent également dans du subventionnement à une large échelle. Nous pouvons citer par exemple la fondation Gulbenkian au Portugal, la fondation BBV en Espagne ou la fondation Bosch en Allemagne (Anheier, 2001, p. 5).

Pour ce qui est du financement, il peut être **individuel** (familial ou groupes d'individus), **d'entreprise** (Fondation Cartier en France, Fondation Agnelli en Italie), **communautaire** (fondations qui par divers moyens et diverses sources s'emploient à répondre à des objectifs locaux) ou **de gouvernement** (soutien financier important de la part d'un gouvernement comme la Fondation de France) (tableau 3.2). Il est à noter cependant que la plupart des financements sont d'origine individuelle³. Par ailleurs, beaucoup de fondations, si elles s'inscrivent dans une typologie dominante, combinent souvent leurs activités.

Tableau 3.2.

Principaux types de fondations en Europe

TYPE DE DOTATION	OBJECTIF PRINCIPAL		
	GRANT-MAKING	OPERATING	MIXED
Individus privés	Fondation Nuffiel, Grande-Bretagne	Fondation Inselspital, Suisse	Fondation Koningin Wilhelmina, Pays-Bas
Entreprise(s)	Fondation Carlsberg, Danemark	Fondation Agnelli, Italie	Fondation BBV, Espagne
Secteur public	Fondation fédérale pour l'environnement, Allemagne	Fondation pour l'aide sociale et la solidarité, Turquie	Fondation de France

Source: Anheier, 2001, p. 6.

3. C'est le cas, par exemple, de quasiment toutes les fondations en Angleterre et de 95 % d'entre elles en Suisse.

3.2. Les cadres juridiques et législatifs

La variété des types de fondations européennes est donc due, pour une grande partie, aux différentes structures législatives encadrant les conditions de leur création et de leur fonctionnement. Quelques exemples permettent d'en révéler la variété.

Le cas de la France

En ce qui concerne la France, Archambault (2004) constate un vide juridique presque total jusqu'en 1987, année avant laquelle les fondations prenaient généralement le statut associatif. À l'heure actuelle, les fondations sont régies par deux lois :

- celle du 23 juillet 1987 (modifiée en 2003) pour les fondations individuelles RUP (reconnues d'utilité publique) – loi qui définit la fondation en insistant notamment sur le fait « qu'une fondation est un ensemble d'actifs dotés de la personnalité juridique » (Archambault, 2004, p. 4).
- celle du 4 juillet 1990 pour les fondations d'entreprise (conditions sous lesquelles une entreprise peut créer une fondation).

Différents types apparaissent alors :

- 1) **La fondation reconnue d'utilité publique (RUP).** Elle est dotée d'une personnalité juridique complète, est destinée à la pérennité et jouit d'une totale autonomie de gestion. Ces fondations RUP doivent immobiliser un capital susceptible de générer dans la durée les revenus annuels nécessaires à la poursuite de son objet (Charhon, 2001). Les procédures sont compliquées, car les fondateurs doivent obtenir l'accord du premier ministre ou du ministre de l'Intérieur, la fondation doit être reconnue par le Conseil d'État et la dotation minimale doit s'élever à 762 200 euros. Le processus de création est donc long et coûteux et beaucoup plus compliqué que celui d'une association. Cependant, « si la reconnaissance d'utilité publique implique contrôle et supervision de l'État, elle a pour contrepartie un certain nombre d'avantages spécifiques : pleine capacité juridique et privilèges fiscaux » (Archambault, 2004, p. 5). Les fondations peuvent ainsi posséder des immeubles de rapport et détenir des valeurs immobilières, et sont par ailleurs, comme les associations, exemptées d'impôts commerciaux. Plus précisément, les fondations RUP ainsi que les fondations qu'elles abritent permettent à leurs fondateurs et donateurs :

[pour les] personnes physiques: de déduire l'impôt sur le revenu de 50 % du montant de leurs dons dans la limite de 10 % de leur revenu imposable;

[pour les] personnes morales: de déduire la totalité de leurs dons de leur résultat dans la limite de 3,25 % du chiffre d'affaires (Charhon, 2001, p. 76).

- 2) **Les fondations d'entreprise.** Doté de la personnalité morale, ce dispositif, strictement réservé aux entreprises, ne requiert pas l'immobilisation d'un capital mais un engagement financier d'au moins cinq ans. Une autorisation administrative est également requise, mais la procédure est moins compliquée que pour les RUP (leur capacité juridique est néanmoins limitée), et la dotation minimale est de 152 440 euros. Par ailleurs, comme la loi leur accorde de porter le nom commercial de leur fondateur, elle leur interdit parallèlement de faire appel à la générosité d'autres contributeurs. Eu égard aux allègements fiscaux, ces fondations d'entreprise permettent à leurs créateurs de déduire la totalité de leurs dons dans la limite de 2,25 % du chiffre d'affaires.
- 3) **Les fondations abritées.** Dans ce cas, les fondations n'ont pas de personnalité morale autre que celle des organisations qui les abritent (Archambault, 2004). À titre d'exemple, l'Institut de France accueille environ un millier de fondations. Ce sont généralement des fondations qui soutiennent différents types de causes et d'actions à travers l'offre de subventions. Si elles se caractérisent par une absence d'autonomie (la gestion financière est souvent de la responsabilité de la Fondation de France), en revanche, aucune dotation minimale n'est requise pour leur création.

Précisons enfin que l'ensemble des fondations bénéficient d'un régime atténué en matière d'impôts sur les sociétés, étant exonérées de tous les droits de mutation perçus sur les dons et les legs.

Leur petit nombre ainsi que les obstacles législatifs à leur expansion n'ont donc pas permis aux fondations françaises d'assumer le rôle social qu'elles jouent dans d'autres pays. Ce sont souvent les associations qui y jouent ce rôle, même si elles sont beaucoup plus dépendantes des fonds publics. Grâce à leur indépendance financière, les fondations ont toutefois une marge d'action plus large et sont moins susceptibles d'être récupérées et manipulées par les politiques publiques. Il en découle une attitude ambiguë des pouvoirs publics à leur égard, «entre incitations favorables et contrôle rigoureux d'organisations qui entament leur "monopole de l'intérêt général"» (Archambault, 2004, p. 10).

En effet, dans les années 1980 ont été mises en place des incitations fiscales pour encourager la création de fondations, beaucoup d'entre elles s'orientant vers la culture et le mécénat. La loi de 2003 s'inscrit dans cette vision, et est à l'initiative du ministre de la Culture Jean-Jacques Aillagon. Il s'agit de donner un rôle important au ministère de la Culture dans la mise en œuvre des mesures relatives aux fondations et au mécénat, notamment à travers la possibilité de créer divers incitatifs. Cependant, malgré ces encouragements, la méfiance de l'État à l'égard des fondations demeure prégnante. Par exemple, la loi de 1987 contrôle la gestion et parfois même les activités des fondations. Par ailleurs, la représentation de l'État dans les conseils d'administration (comme contrepartie des privilèges fiscaux accordés et en gage d'équité de la prise de décision) reste manifeste et traduit la persistance d'une vision de l'État comme la structure la plus légitime et la plus compétente pour gérer les services publics. Le maintien de cette loi, qui interdit la création de fondations par les collectivités et établissements publics, témoigne de cette méfiance réciproque encore à l'œuvre (Archambault, 2004).

Le cas de l'Allemagne

Les fondations allemandes sont importantes depuis le Moyen-Âge, une époque à laquelle elles furent notamment utilisées par les nobles pour mettre leur patrimoine à l'abri des taxes royales. À l'heure actuelle, elles sont souvent associées à de grandes firmes (Krupp, Bosch, Bertelsmann, Volkswagen, etc.) ou aux pouvoirs publics mais elles n'y ont cependant pas de définition légale précise. D'après Charhon (2001, p. 80), le code civil allemand de 1900 donne le statut de fondation à « des entités juridiques bien spécifiques [dont les] actifs sont destinés à remplir un objectif statutaire défini par le(s) fondateur(s) de façon perpétuelle ». La personnalité morale est alors acquise par décision gouvernementale, mais, dans les faits, d'autres entités dotées de fonds pour la réalisation d'objectifs statutaires peuvent également prétendre au statut de fondation : *trusts*, associations, sociétés à responsabilité limitée.

Contrairement à la France, toute une diversité d'entités juridiques peut donc être englobée sous l'appellation de fondation. Dès lors qu'elle est reconnue comme étant d'intérêt général par l'administration fiscale, une fondation bénéficie des privilèges fiscaux accordés aux organismes d'intérêt général. Plus de 8000 fondations sont recensées en Allemagne dont 96 % sont dites de charité (50 % d'entre elles sont spécialisées dans l'aide aux personnes démunies).

Le cas du Royaume-Uni

La forme de fondation la plus courante au Royaume-Uni est le *trust*. Il s'agit d'une structure permettant à un donateur ou à un fondateur ayant décidé de se dessaisir de tout ou partie de ses biens de charger une ou plusieurs personnes de confiance – les fidéicommissaires – de les gérer en faveur de un ou plusieurs bénéficiaires dans les conditions déterminées par les statuts ou l'acte de fondation.

Cependant, les fondations n'existant pas en tant que structure juridique, il convient d'obtenir le label de *charity* pour se prévaloir des privilèges fiscaux. L'obtention de ce label dépend des objectifs de la structure, qui doivent être conformes à certains critères de bienfaisance, et validés par un organisme public de surveillance et de contrôle, la Charity Commission. Les interventions sont ainsi principalement orientées vers les domaines de l'assistance aux personnes démunies, de l'éducation, de la diffusion de la religion ou vers toutes autres actions jugées utiles à la communauté.

Le cas de l'Italie

Le régime juridique italien est assez proche du régime français puisque la fondation y est une entité juridique spécifique assujettie aux règles du code civil de 1942. La fondation y est définie comme un « organisme privé à but non lucratif, établi soit par un contrat *inter vivo* entre fondateurs, soit par testament et donation, et qui poursuit un but d'intérêt général déterminé » (Charhon, 2001, p. 82). La juridiction et le cadre légal apparaissent donc peu contraignants à l'égard des fondations privées, ce qui peut en contrepartie limiter leur efficacité (Sacchi et Baldi, 2005). Les 1500 fondations existantes orientent principalement leurs interventions vers les domaines de l'éducation, des services sociaux, de la recherche, des arts et de la culture. À cet égard, Charhon (2001) relève sept principaux types de fondations :

- les fondations privées, dites « familiales », dont le but est de fournir des prestations d'éducation ou d'assistance à une famille déterminée (assez rares);
- les fondations d'assistance et d'hébergement, vouées à l'enfance, à la vieillesse et aux handicapés;
- les fondations pour l'enseignement agricole, qui visent à améliorer l'exploitation agricole ou à développer l'industrie et le commerce;
- les fondations scolaires, dont le rôle est l'assistance financière, à travers la distribution de bourses, de prix, etc., aux étudiants méritants;

- les fondations universitaires, qui offrent des cours ou fournissent une assistance aux étudiants, ainsi que des services (achats de livres, financement d'un théâtre, d'un restaurant universitaire);
- les fondations militaires, vouées à l'assistance aux militaires à la retraite et à leurs familles;
- les fondations culturelles, axées sur la restauration du patrimoine et le développement culturel.

Le cas de l'Autriche

En Autriche, le statut des fondations varie selon qu'elles sont privées ou publiques (les fondations publiques correspondant à celles qui se déploient sur le plan régional ou fédéral). Conformément à la loi fédérale sur les fondations et les fonds de 1974 est reconnu comme fondation publique un organisme dont l'action est orientée vers l'intérêt général et, plus particulièrement, vers les œuvres de charité et de bienfaisance. Aucun capital minimum n'est alors requis pour leur création. En ce qui concerne le secteur privé, les fondateurs peuvent librement choisir les bénéficiaires et les domaines d'activité, mais doivent posséder un capital minimal de 72 670 euros. Une autorité spéciale (*foundations authorities*) et des auditeurs mandatés par les tribunaux sont en charge, respectivement, du contrôle des fondations publiques et privées.

Comme dans le cas du Royaume-Uni, les avantages fiscaux sont conditionnels à l'obtention du statut d'institution de charité. L'exemption fiscale porte alors sur l'impôt sur les sociétés et sur le revenu tandis qu'aucune déduction ne peut être appliquée aux dons consentis par les donateurs. Charhon (2001) précise que le nombre de fondations autrichiennes est relativement faible au début des années 2000 par rapport à ce qu'il a déjà été, du fait, notamment, d'une volonté étatique de ne pas voir émerger un tiers secteur concurrent.

Le cas de la Belgique

Longtemps appelées «Établissements d'utilité publique» (EUP), les structures philanthropiques belges prirent le nom de «fondations» lors de la modification de la loi de 2002, leur accordant ainsi une reconnaissance juridique: «La création d'une fondation est le résultat d'un acte juridique émanant d'une ou de plusieurs personnes physiques ou morales consistant à affecter un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé déterminé» (loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002). Ce nouveau cadre législatif permet en outre de distinguer deux types de fondations, les fondations d'utilité publique (anciens EUP) et les fondations d'utilité

privée (ou fondations de familles): «Une fondation peut être reconnue d'utilité publique lorsqu'elle tend à la réalisation d'une œuvre à caractère philanthropique, philosophique, religieux, scientifique, artistique, pédagogique ou culturel» (loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002).

Ce régime légal est plutôt lourd, puisque les fondations sont contrôlées par le ministère de la Justice, et coûteux, car le capital minimal de départ est de 24 800 euros. Cela explique notamment le déséquilibre existant entre les fondations et les associations sans but lucratif (ASBL); en 2004, il existait en Belgique 439 fondations pour 113 513 ASBL (Marée *et al.*, 2005). Les avantages fiscaux des deux formes organisationnelles sont toutefois similaires: les exemptions sont relatives aux impôts sur le revenu des sociétés, sur les revenus du capital ainsi que sur les taxes municipales et immobilières.

Les principaux domaines d'intervention des fondations d'utilité publique sont l'art et la culture, mais également les sciences sociales et l'enseignement. En termes financiers, 23 % des aides octroyées vont à l'aide à la mise à l'emploi, 15 % à l'enseignement et à la formation de base, 11 % aux soins de santé, 10 % à la recherche scientifique, 9 % aux relations internationales et au développement, 8 % à l'art et la culture et 7 % au logement (Lampaert et Duvieusart, 2008, p. 6). Très peu de fondations sont redistributrices (*grant-making*), la plupart étant des opératrices de politiques publiques et d'activités concrètes (à l'instar des ASBL) ou des organisations mixtes mêlant la redistribution de revenus à cette dimension opératrice (Pirotte, 2003).

Le cas de l'Espagne

En Espagne, les fondations ont longtemps eu mauvaise presse auprès de l'État et étaient amenées à disparaître, mais la crise de l'État-providence a modifié la considération qui leur était portée. Signe de cette évolution, 70 % des fondations ont été créées après 1970 (l'Espagne en compte environ 6000 à l'heure actuelle). La loi de 1994 les définit comme des organisations à but non lucratif dont l'élément principal est le patrimoine, et devant servir irrévocablement l'intérêt général. Un nouveau cadre juridique, établi en 2002, définit les fondations comme: «des organisations à but non lucratif dont les actifs, selon le souhait des donateurs, sont attribués irrévocablement à la réalisation d'objectifs d'intérêt général» (article 2.1). Si la loi fait figurer la représentation obligatoire de l'État dans le conseil d'administration des fondations, elle offre également des avantages fiscaux sous la forme d'exonération de l'impôt sur les bénéfices obtenus dans le cadre de leurs activités. Certains spécialistes voient d'ailleurs dans

les projets de libéralisation de la fiscalité l'une des raisons qui pourraient faire de l'Espagne l'un des paradis des fondations au même titre que la Suisse (Charhon, 2001).

Le cas de la Grèce

Principalement opérationnelles, les fondations grecques, peu nombreuses, ont une vocation sociale et sont relativement précaires. Leur faible développement s'explique, selon Charhon (2001, p. 86), par « l'inclusion de l'Église dans le secteur public et par la faiblesse de l'industrialisation au XX^e siècle ». Dotées du statut de personne morale, les fondations peuvent être des organisations publiques ou privées; un partage dont l'évolution témoignerait de la position ambivalente de l'État à l'égard des fondations, qui souhaite les nationaliser pour « mieux contrôler les organismes engagés dans l'action sociale et éducative » (Charhon, 2001, p. 86), tout en souhaitant voir leur rôle s'amplifier, au vu de leur capacité d'innovation. Dans cette perspective, la législation grecque soutient toute fondation d'intérêt général qui sert des causes philanthropiques en l'exemptant (ainsi que son fondateur) de l'impôt foncier, de l'impôt sur les donations et les droits de successions, de l'impôt sur le revenu du capital et de la TVA.

Le cas de l'Irlande

Si le secteur associatif est très développé en Irlande, seules une vingtaine de fondations y sont recensées. La juridiction à l'égard de ces structures étant floue, « elles prennent le plus souvent la forme des *guarantee holding no share capital* » (Charhon, 2001, p. 87), ce qui procure deux avantages: d'une part, l'organisme devient une personne morale dotée d'une capacité juridique et, d'autre part, la responsabilité des membres n'est pas engagée en cas de faillite. On retrouve également des exemptions fiscales sur l'impôt sur le revenu, les donations, les successions, la TVA et le revenu du capital.

Le cas du Portugal

Au Portugal, bien qu'environ 660 fondations soient dénombrées en 2000, il n'en existe pas non plus de définition précise. Les fondations sont généralement associées aux « entités non lucratives, autonomes et dotées d'un patrimoine affecté de façon permanente au profit d'un objet précis » (Charhon, 2001, p. 87).

Majoritairement orientées vers les affaires sociales, et de plus en plus vers la sphère culturelle, les fondations portugaises font apparaître deux grands types:

- celles qui relèvent de l'intérêt général quand leur objet est le bien public et qu'elles s'associent à l'État et sont complémentaires à ses actions;
- celles dites d'intérêt privé dès lors qu'elles visent un groupe déterminé ou ne travaillent pas en collaboration avec l'État, bien qu'elles puissent être au service de l'intérêt général.

Les fondations sont exemptées de l'impôt sur les revenus de société, les donations et les droits de successions, l'impôt municipal et le timbre fiscal.

Le cas de la Suisse

En Suisse, la législation sur les fondations est très libérale, les contraintes à leur création sont minimales et le contrôle de leur fonctionnement est plutôt faible. C'est notamment pour cette raison qu'on nomme souvent la Suisse le « paradis des fondations » (environ une pour 1000 habitants). On y relève 8000 institutions non lucratives et, attirées par le cadre législatif de ce pays, 900 fondations étrangères y ont installé leur siège.

3.3. L'évolution des fondations européennes

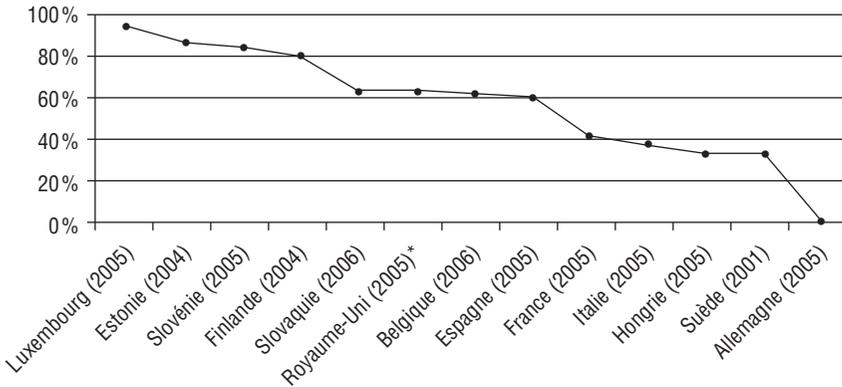
Si la plupart des auteurs soulignent la difficulté de comptabiliser les fondations européennes, à cause de leur diversité et du manque de statistiques à leur égard, nous pouvons tout de même noter l'existence de plus de 270 000 organisations portant le nom de fondation. À partir de la définition donnée par l'European Foundation Center (EFC), nous pouvons également constater les convergences et les divergences entre les pays, en l'occurrence au regard de leur poids relatif dans les différents pays européens.

Par exemple, si dans certains pays comme la Hongrie ou l'Allemagne, il existe plus de 300 fondations pour 100 000 habitants, la moyenne pour les 24 pays de l'UE recensés est d'environ 27 pour 100 000 habitants (EFC, 2008, p. 7). S'agissant des actifs dont disposent les fondations, ils seraient de 4 millions d'euros par fondation en moyenne, pour un total de 237 milliards d'euros. Cependant, selon les pays, les écarts entre les fondations varient. À cet égard, les 15 premières fondations de chaque pays représentent un poids plus ou moins lourd dans les ressources totales des fondations (figure 3.1). Au Luxembourg, en Estonie ou en Slovénie, il apparaît que les 15 premières fondations représentent plus de 80 % de la richesse totale des fondations.

En termes de dépenses et d'investissement, l'EFC relève un total de dépenses de 46 milliards d'euros pour l'ensemble des fondations étudiées (environ 50 000 en Europe), avec une moyenne d'un million d'euros par fondation.

Figure 3.1.

Proportion des actifs des 15 premières fondations comparativement à la richesse nationale



Source: EFC, 2008, p. 6.

4. Des repères conceptuels

Plusieurs auteurs ont montré comment l'émergence de l'État-providence au cours des XVIII^e et XIX^e siècles a réduit l'utilité et limité l'existence des organisations philanthropiques (Schuyt, 2010; Vaccaro, 2012). Ce renouveau des fondations serait donc intimement lié à la crise qui touche les pays européens depuis plusieurs années, particulièrement en France, où « l'histoire de la générosité moderne [...] a quarante ans [...] et] fait suite aux trente glorieuses, au début de la crise des sociétés occidentales et à la montée des inégalités » (Vaccaro, 2012, p. 32). C'est ce contexte de crise, de déclin de l'État-providence et d'augmentation des inégalités, qui aurait redonné de l'intérêt à ces pratiques: « les décideurs en Europe occidentale ne s'intéressent que depuis peu aux nouvelles formes de philanthropie » (Schuyt, 2010, p. 817). Ce retour des philanthropes n'est pas une simple répétition du même, mais passe par une nouvelle forme, allant plus loin que l'aide aux pauvres pour toucher un éventail plus large de causes publiques (santé, environnement, etc.). Par exemple, « dans le soutien à l'enseignement supérieur, cette volonté se traduit de deux manières différentes: soutenir les personnes ignorées par l'État et innover dans les champs qu'il ne couvre pas » (Audegond-Leroy, 2001, p. 38). Ainsi, les fondations se substituent parfois aux pouvoirs publics et la « philanthropie devient donc plus active dans le domaine public, le terrain privilégié des gouvernements et des politiques gouvernementales dans les systèmes de protection sociale européens » (Schuyt, 2010, p. 814).

Les actions des fondations et la philanthropie en général auraient le pouvoir de transformer les rapports entre l'État et le marché, notamment en proposant une nouvelle lecture de la notion d'intérêt général. Alors qu'une polarisation assez nette semble se dessiner entre les rôles de l'État (associé à la solidarité) et du marché (associé davantage à la compétition et générateur d'inégalités), la philanthropie semble développer une troisième voie: « n'est-il pas possible de créer une solidarité via les mécanismes sociaux que sont la parenté et la philanthropie? » (Schuyt, 2010, p. 816). Pour Schuyt (2010), la reconnaissance de la philanthropie comme un élément important de la gestion publique pourrait permettre une nouvelle articulation entre le marché et l'État:

L'État, le marché et la philanthropie sont trois mécanismes d'attribution qui permettent d'atteindre les objectifs dans l'intérêt général. Étrangement, il apparaît qu'un monopole de l'un ou l'autre de ces mécanismes ne débouche pas sur une société viable. Les régimes gouvernementaux monopolistiques (souvent qualifiés de « communistes » ou de « socialistes ») engendrent la bureaucratie et limitent la liberté individuelle. Le marché, en revanche, renforce la liberté individuelle mais, en tant que mécanisme d'attribution monopolistique, il engendre une incertitude intolérable et une pauvreté généralisée. Lorsque la philanthropie l'emporte, cela engendre paternalisme et inégalité. La solution pour demain réside peut-être dans une forme d'interaction entre ces trois mécanismes, dans laquelle l'État garantit un fondement solide, et le marché et le secteur philanthropique créent un espace favorable à la dynamique et à la pluriformité. Un système de ce type rétablirait par inadvertance les principes de la Révolution française: liberté, égalité, fraternité. Ces évolutions sont de mise dans le passage d'un État providence européen à une « société civile » dans laquelle on s'intéresse davantage aux contributions et aux responsabilités des citoyens, des organisations sociétales et des entreprises (Schuyt, 2010, p. 823).

En tant qu'outil moderne de la philanthropie, la fondation aurait un rôle essentiel à jouer dans l'évolution de notre société. Ce rôle se manifesterait selon trois dynamiques:

- en suscitant de profonds changements, notamment par la recherche de solutions innovantes à l'appui de programmes sociaux, universitaires, scientifiques, sans oublier les nouvelles technologies;
- en diversifiant les points de vue sur la prise en charge de l'intérêt général;
- en amenant de nouveaux acteurs à la table des décideurs et en développant des processus de changement, également axés sur le local, avec le développement de fondations dont l'objectif est d'aider à faire face aux défis sociaux, économiques et écologiques. Les fondations peuvent également assurer un rayonnement culturel et scientifique; accroître les échanges internationaux

grâce à des bourses plus nombreuses; proposer des concepts pouvant être repris à travers des partenariats internationaux (Charhon, 2001, p. 89).

4.1. Quelle légitimité pour les fondations ?

Au vu du contexte de crise de l'État-providence et de cette émergence du rôle des fondations dans la société, certains auteurs s'interrogent sur la légitimité des fondations européennes à intervenir au nom de l'intérêt général. Dans leur enquête auprès de diverses fondations, Anheier et Daly (2007) relèvent sept rôles que peuvent jouer les fondations européennes :

- complémentarité: les fondations agissent dans un contexte de contraintes budgétaires, font « ce que l'État ne fait pas » et s'occupent des carences;
- substitution: les fondations se substituent à l'État et deviennent pourvoyeurs de fonds publics;
- préservation des traditions et des cultures: les fondations s'attachent à préserver la mémoire de figures éminentes des sciences, des arts et de la culture. Ou à ouvrir des collections privées au public;
- redistribution: promouvoir et s'engager dans la redistribution des plus hauts revenus vers le bas. Par exemple, des fondations comme la Egmont Foundation au Danemark ou la Charitable Association of Copenhagen incluent dans leurs objectifs « le soulagement des pauvres »;
- transformation politique et sociale: programmes anticorruption, entre autres;
- promotion du pluralisme: engagement des fondations à protéger les libertés et la société civile vis-à-vis de l'État;
- innovation: les fondations s'inscrivent dans la promotion des innovations scientifiques et techniques.

À partir de ces rôles, les auteurs évoquent différents modèles :

- **le modèle social-démocrate** (Suède, Norvège, Royaume-Uni, etc.): les fondations existent dans un État-providence hautement développé, dans une relation coordonnée avec l'État et dans des actions qui complètent les activités de ce dernier.
- **le modèle de l'État dirigiste** (République tchèque): les fondations sont subordonnées à l'État avec un régime de contrôle serré (lois restrictives, procédures administratives complexes, etc.);

- **le modèle corporatiste** (Allemagne, Pays-Bas, Autriche, Suisse, pays ayant une expérience de modèles corporatistes): les fondations se situent dans une relation de subsidiarité par rapport à l'État. Les fonctions opérationnelles font partie des systèmes de protection sociale ou d'éducation;
- **le modèle libéral**: les fondations se voient comme des solutions de rechange aux courants dominants, et comme les garants des préférences des minorités, elles veulent faire contrepoids au secteur public;
- **le modèle périphérique**: on accorde un rôle mineur aux fondations tout en reconnaissant leur utilité, du moment qu'elles ne remettent pas en question le *statu quo*;
- **le modèle d'entreprise**: les fondations sont des instruments du monde des affaires, servant des intérêts privés en se mettant au service du bien public (Anheier et Daly, 2007).

Aussi intéressante que paraisse la déclinaison de ces rôles et modèles du point de vue de la compréhension de la légitimité acquises par les fondations, certains auteurs situent la base de cette légitimité ailleurs. Ainsi, selon Prewitt (1999), les raisons habituellement exprimées, telles que la redistribution, l'efficacité (les fondations seraient plus efficaces que l'État dans l'action) ou le changement social, ne seraient pas des hypothèses assez solides pour expliquer leur légitimité. Selon cet auteur, le pluralisme, sans lequel il n'existerait pas de société ouverte et démocratique, serait le plus important. Or les fondations permettraient d'entretenir et d'encourager ce pluralisme. Car, contrairement à l'État, qui doit donner les mêmes services à tous, de manière égale, ou au marché, où les acteurs y œuvrant tendent à vouloir plaire à tous et donc à lisser leurs actions pour atteindre la plus large population possible, les fondations peuvent se permettre de soutenir certaines causes particulières, les mettre de l'avant et encourager ainsi la diversité:

Les ressources financières des fondations permettent de promouvoir la diversité idéologique et la variété des services. Il ne s'agit pas de dire que les fondations agissent toujours (ou la plupart du temps) de cette manière. Mais dans une société ouverte avec un secteur florissant de fondations, il existera une diversité et une différenciation plus difficiles à atteindre dans des sociétés desquelles sont absentes les fondations. Cela est une première justification en faveur du secteur des fondations. Il ne s'agit pas seulement de redistribution, d'efficacité ou de changement social – bien que cela existe – mais d'une contribution au pluralisme des pratiques et des idéologies, ouvrant ainsi aux principes de tolérance et d'ouverture. Si les fondations peuvent aider à créer et à préserver le pluralisme, à promouvoir la recherche

de valeurs humanistes communes sans perdre de vue la diversité de croyances et de pratiques, elles auront alors acquis un place légitime dans notre société ouverte (Prewitt, 1999, p. 29, traduction libre).

D'autres auteurs soulignent le paradoxe du fonctionnement philanthropique eu égard à la position des fondations comme acteurs politiques (Weinryb, 2009). La liberté de choix des institutions philanthropiques permet en effet à leurs responsables d'investir l'argent comme ils le souhaitent, d'avoir une influence concrète sur les politiques publiques, et donc de se positionner comme acteurs compétents et légitimes. Cependant, le manque de transparence relatif aux provenances de l'argent privé – par rapport à des acteurs publics – restreindrait finalement leur capacité d'influence, notamment en réduisant leur légitimité. Alors qu'ils sont plus libres que les autres acteurs (public, marché, etc.) et possèdent davantage de flexibilité d'investissement, ce manque de mécanismes de transparence réduirait leur légitimité comme acteur politique.

4.2. Les explications du développement restreint des fondations européennes

Le nombre de fondations des pays européens reste proportionnellement inférieur à celui observé aux États-Unis. Cet état de fait s'expliquerait, comme beaucoup d'auteurs le soutiennent, par l'existence de contraintes plus fortes en Europe (Archambault, 2004; Anheier, 2001; Heydemann et Toepler, 2006), à un point tel que si les débats nord-américains au sujet des fondations portent sur l'instauration d'une régulation encadrant leur pratique, ils portent davantage sur la libéralisation des règles de constitution des fondations en Europe (Heydemann et Toepler, 2006). Comme nous l'avons vu, l'appauvrissement de l'Europe, faisant suite à la Seconde Guerre mondiale, a considérablement réduit la création de fondations. En France, c'est dans les années 1970 que l'État, sous l'impulsion de De Gaulle et de Malraux, a encouragé le retour des fondations grâce à la création de la Fondation de France (avec un financement de 16 millions de francs), dont les deux principales missions étaient d'encourager la philanthropie et d'abriter des fondations individuelles ou d'entreprise. Pourtant, le cas français est un exemple flagrant de ces freins qui s'opposent au développement des fondations. La France est en effet le pays d'Europe (avec l'Irlande) où il existe le moins de fondations. Malgré l'effervescence du monde associatif, on y compte moins de 500 fondations reconnues d'utilité publique, une soixantaine de fondations d'entreprise et environ 500 fondations abritées par la Fondation de France (Archambault, 2004). Les contraintes juridiques expliquent en partie ces difficultés, ne serait-ce que la dotation minimale pour la création d'une fondation reconnue d'utilité publique (RUP) dont le montant dépasse, nous le rappelons, les 700 000 euros.

Cependant, les contraintes peuvent être moins fortes, voire insuffisantes dans certains pays, à l'instar de l'Italie. Plusieurs auteurs soulignent en effet le manque de dispositifs juridiques contraignants pour la gestion des fondations privées (Di Salvatore et Scardaccione, 2008). Bien que l'arsenal législatif y soit bien fourni à l'égard des fondations bancaires, les conditions pour constituer des fondations privées sont particulièrement souples (Sacchi et Baldi, 2005; Di Salvatore et Scardaccione, 2008). Ce qui aboutit à l'existence de fondations qui n'ont pas les moyens de gérer leurs activités ou à d'autres formes d'organisations qui jouent, tant bien que mal, le rôle des fondations.

Certains auteurs préfèrent ainsi insister davantage sur les différences culturelles plus que sur les contraintes juridiques et les incitatifs financiers pour expliquer le moindre développement des fondations en Europe qu'aux États-Unis, et notamment les idéologies relatives au rôle de l'État :

En Europe, la fiscalité finance un système complet de sécurité sociale ; beaucoup d'européens [*sic*] pensent donc que la protection sociale doit être assurée par l'État, en fonction de critères objectifs d'évaluation des besoins, plutôt que par des moyens privés qui risquent d'imposer aux donateurs des obligations plus ou moins arbitraires (OCDE, 2003, p. 37).

S'appuyant sur une comparaison entre le Royaume-Uni, le Japon, l'Allemagne et les États-Unis, l'étude de Lew et Wojcik (2009) confirme l'importance culturelle dans les variations du nombre de fondations :

les incitatifs fiscaux dans ces quatre pays ne sont pas fondamentalement différents les uns des autres : les fondations privées sont toutes exemptées de taxes sur les revenus générés par l'administration de leurs biens, sur leurs activités économiques et sur les donations (EFC, 2008b). De plus, les donateurs individuels peuvent, dans les quatre pays étudiés, réclamer des déductions d'impôts relatives à leurs donations. Ces éléments semblent constituer des raisons suffisamment significatives pour influencer les personnes les plus aisées à faire œuvre de philanthropie mais pas pour expliquer les variations observées entre chacun des pays (Lew et Wojcik, 2009, p. 9, traduction libre).

Selon ces auteurs, il existerait des éléments récurrents et universels expliquant l'acte philanthrope, et qui varieraient selon les cultures. D'une part, dans les pays anglo-saxons, la culture plus individualiste aurait des effets conséquents sur la société, au bénéfice de la philanthropie. Dans cette perspective, ce ne serait pas seulement la perception des inégalités qui inciterait les Anglo-Saxons à donner, mais également la reconnaissance qu'ils peuvent obtenir en retour :

Autrement dit, aux États-Unis et au Royaume-Uni, au-delà de la perception des inégalités institutionnelles à résorber, un citoyen aisé peut être enclin à agir en conséquence, peut-être pour une reconnaissance sociale plus que pour se substituer à une autorité telle que l'État-nation (Lew et Wojcik, 2009, p. 6, traduction libre).

D'autre part, le fait d'investir dans des milieux locaux symboliserait également l'importance de la dimension personnelle du don, associée à l'individu et son histoire, qui trouve résonance dans les pratiques philanthropiques. Afin de comprendre davantage la gouvernance de la philanthropie, ces auteurs invitent à s'abstraire des critères juridiques et économiques pour orienter notre regard vers les facteurs socioculturels. Dans des pays comme le Royaume-Uni et le Japon, où les systèmes de taxation sont assez proches, la philanthropie varie pourtant largement, et « des facteurs socioculturels tels que la perception des inégalités sanitaires, le volontarisme civique, le respect de l'État et l'attitude envers la religion se sont révélés plus pertinents » (Lew et Wojcik, 2009, p. 6).

Par ailleurs, dans une étude sur les fondations espagnoles, De Andrés-Alonso, Azofra-Palenzuela et Romero-Merino (2009) montrent l'importance de considérer les fonctionnements des conseils d'administration (*boards*) des fondations pour saisir les potentiels obstacles à leur développement. Selon ces auteurs, le manque d'incitatifs financiers pour les membres des conseils serait alors une contrainte pour le bon fonctionnement de ces fondations. Ils estiment notamment que s'ils pouvaient être payés, ou que des spécialistes pouvaient être embauchés pour la gestion, l'efficacité des fondations en serait renforcée et leur création, plus attractive. Aux États-Unis, par exemple, les membres sont autorisés à être rémunérés.

5. Quels sont les principaux secteurs de financement ?

Si l'on se fie aux données de l'EFC, il apparaît clairement que la santé et le social sont les principaux secteurs d'investissement des fondations européennes: «[...] la vue d'ensemble des dépenses par domaine d'intérêt pour un échantillon de 36 717 fondations dans sept pays européens montre que les fondations dépensent la majorité de leurs ressources dans la santé et les services sociaux» (EFC, 2008, p. 8-9, traduction libre). Pour Anheier (2001), dont les catégories d'examen sont plus fines, deux champs dominent le profil des activités des fondations: l'éducation et la recherche (30 %) et le service social (25 %). Ces deux secteurs représentent donc plus de 50 % des activités des fondations européennes. Si l'on ajoute le troisième champ (la santé pour 11 %), ces trois champs représentent 71 % des activités des fondations (tableau 3.3.).

Tableau 3.3.
Principaux champs d'activité des fondations européennes

PAYS	ARTS ET CULTURE	ÉDUCATION ET RECHERCHE	SANTÉ	SERVICES SOCIAUX	ENVIRONNEMENT	LOGEMENT ET DÉVELOPPEMENT	PLAIDOYER – REPRÉSENTATION	INTERNATIONAL	RELIGION	AUTRES	UNITÉ
Autriche	11	36	8	34	1	1	1	0	4	4	Fondations
Belgique	16	46	17	16	5	1	Fondations
Angleterre	10	41	12	15	5	2	1	...	9	4	Plus value
Finlande	23	47	12	2	2	...	4	...	1	11	Fondations
France	1	14	56	23	6	2	2	4	6	5	Employés
Allemagne	21	57	12	55	6	3	2	4	6	8	Tout usage ; réponses multiples
Grèce	4	41	5	39	1	2	6	2	Fondations
Irlande	13	18	30	1	1	37	1	2	Fondations
Italie	20	36	8	23	4	5	6	1	4	2	Fondations
Pays-Bas	11	10	25	25	4	1	1	14	3	1	Fonds
Norvège	5	21	1	43	3	1	1	1	3	26	Fondations
Portugal	29	14	6	43	1	1	2	1	3	10	Fondations
Espagne	44	20	26	30	5	5	5	5	12	10	Employés
Suisse	20	30	10	30	2	6	2	2	12	10	Fondations
Turquie	6	21	5	26	2	6	2	2	12	10	Fondations
TOTAL	16	30	16	25	2	4	1	1	4	5	

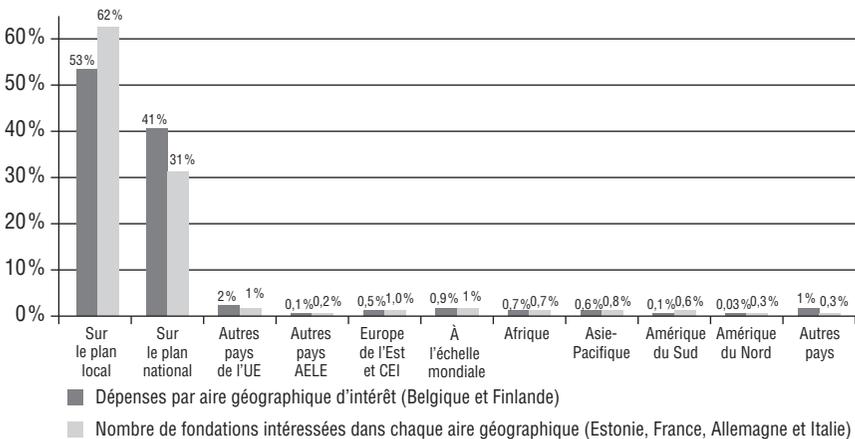
Source : Anheier, 2001, p. 13.

Par ailleurs, le champ de la culture est relativement similaire à celui de la santé, au regard des taux d'investissement des fondations. Cependant, il domine dans certains pays comme l'Espagne (44 %) et reste prééminent en Finlande, en Allemagne, au Portugal, en Italie ou en Suisse. Par ailleurs, Audegond-Leroy (2001) signale la diversité de l'investissement des fondations dans l'enseignement supérieur entre divers pays. En effet, si 75 fondations françaises s'intéressent à ce domaine, il en existe 264 au Royaume-Uni et 729 en Allemagne. Mais au-delà de cette diversité, ce sont les manières de faire qui varient, les fondations allemandes finançant plutôt des disciplines et les fondations françaises davantage des écoles.

Les domaines d'activités financés par les fondations varient donc selon les pays. Certains connaissent une concentration des fondations dans un domaine particulier, comme en France dans le domaine de la santé (lié à l'histoire du pays et à la constitution relativement précoce d'institutions de santé et de sciences comme les Instituts Pasteur et Curie), ou comme en Irlande dans les domaines liés au logement (demande urgente de logement au début du XX^e siècle en Irlande). Il convient donc de considérer l'histoire dans l'explication des champs dominant l'activité des fondations (Anheier, 2001).

Figure 3.2.

Répartition des aires géographiques d'intervention des fondations de six pays européens



Source: EFC, 2008, p. 9.

Comme l'ont signalé Lew et Wojcik (2009) à propos de l'Allemagne, du Royaume-Uni, du Japon et des États-Unis, les fondations orientent principalement leurs fonds vers leur propre pays, et bien souvent, vers les villes et les régions où elles sont implantées. Ce que confirment les données de l'EFC (figure 3.2).

5.1. Les fondations et organisations à but non lucratif (OBNL)

Bien que les fondations travaillent avec des acteurs publics, elles collaborent beaucoup avec les autres organisations à but non lucratif, telles que les associations, souvent plus accessibles, plus souples et moins bureaucratiques que les partenaires publics. Différentes formes de collaboration existent, la plus courante étant la relation de type donateur-bénéficiaire où les associations locale, nationale ou internationale reçoivent des fonds pour financer certains projets initiés par ces dernières. Comme le précise l'EFC (2008), 90 % des requêtes de fonds auprès des fondations n'aboutissent pas, car elles ne s'accordent pas avec les intérêts (aire géographique, bénéficiaires, etc.) du fondateur. Si les recherches de fonds consomment du temps et de l'énergie pour les associatifs et acteurs des OBNL, sans garantie d'aboutissement positif, elles contribuent tout de même à construire des relations particulières avec les fondations.

Si le financement des frais de fonctionnement (*core cost*) des OBNL n'est pas l'une des interventions les plus attractives pour les fondations, ce type de financement semble se manifester de plus en plus (EFC, 2008). Cela peut inclure le paiement des travailleurs, le financement de bureaux ou l'affectation d'un fonds de développement. Financer les frais de fonctionnement d'une OBNL dont les objectifs coïncident avec les siens est ainsi, pour une fondation, une manière efficace de réaliser du changement, tout en pouvant constater l'efficacité du financement. Par ailleurs, l'une des pratiques courantes des fondations est d'accorder des prêts de départ et des garanties de prêts qui permettent ensuite aux ONBL d'emprunter des sommes plus conséquentes auprès des institutions de crédit.

La coopération avec les OBNL peut également être plus officielle, sur des projets à plus ou moins long terme, où les deux partenaires joignent leurs ressources pour réaliser certaines actions dans des domaines communs (pour faire émerger une cause dans la sphère publique [*coalition-building*]). Afin d'orienter les différentes collaborations, il se développe des bases de données comme celle du Giving in Europe (développée par la Fondation Roi Baudouin) qui offre un aperçu du secteur non lucratif en Europe.

5.2. Les fondations privées et transformations urbaines

En ce qui concerne les effets que peuvent avoir les fondations privées ou la philanthropie sur les villes et leur évolution, peu d'auteurs y ont porté attention. Pourtant, de plus en plus, des fondations ou des particuliers financent des projets urbains qui modifient le paysage ainsi que les dynamiques de certaines villes. Plus particulièrement à l'heure où les musées et les créations architecturales iconiques deviennent des moteurs du développement urbain et de l'attractivité des métropoles, il convient de s'interroger sur leur émergence et leurs financements, et de décentrer notre regard des politiques publiques vers le secteur non lucratif (Seni, 2009). Beaucoup des grands musées, qui exemplifient cette volonté de développer l'attractivité des villes par la mise en place d'aménagements urbains phares, sont le fruit d'initiatives privées et de grands mécènes. Or, bien que les visées de ces acteurs ne soient pas forcément territoriales, leurs actions ont des incidences fortes sur l'espace urbain. Non seulement elles transforment les dynamiques territoriales, mais elles participent également à la définition de l'intérêt collectif en inscrivant de nouvelles orientations culturelles à certaines villes. Dans cette perspective, Seni (2009) s'intéresse au cas d'Istanbul où de nombreux établissements culturels naissent de cette manière. En effet, depuis le retrait de l'État, grandes familles et fondations y ont transformé le paysage culturel (ce qui par ailleurs n'est certainement pas étranger à l'obtention du titre de capitale européenne de la culture en 2010). En construisant des musées dans certains lieux en friche de la ville, plusieurs grandes familles ont ainsi participé à leur patrimonialisation et à la requalification de certains secteurs, comme dans la Corne d'Or. Un couple de particuliers projette, par exemple, d'y construire un grand complexe culturel dont la taille suppose une transformation du paysage urbain. De cette manière :

se dépose le sceau du mécène sur la ville. Ce mécanisme est ici un moteur important de la requalification du quartier qui désormais ressuscite l'identité européenne d'Istanbul, s'affirme comme district voué aux loisirs, au luxe à l'occidental [*sic*], à la consommation de biens culturels et artistiques. Néanmoins, la promotion du quartier et sa réhabilitation ne sont pas les objectifs principaux de l'action des Kiraç; elles adviennent incidemment, en sont les conséquences (Seni, 2009, p. 114).

Par ailleurs, il semble que les villes font de plus en plus appel au mécénat pour se développer. La ville de Reims a, par exemple, développé une mission permanente consacrée au mécénat, qui s'inscrit dans une double perspective de culture et de développement économique. La mairie vise ainsi à développer «un mécénat dit de proximité car il fédère les acteurs économiques autour du développement et du rayonnement de leur propre territoire d'implantation». À cet égard, la ville d'Auch illustre

également ces dynamiques. Pour restaurer un escalier monumental, le maire s'est tourné vers le mécénat pour trouver les 8 millions d'euros nécessaires, introuvables à l'heure du désengagement. Par ailleurs, si l'on s'intéresse plus particulièrement à ce phénomène en France, on constate qu'il existe des fondations dont la mission est liée à la restauration et à la protection du patrimoine local (Fondation du Patrimoine, Fondation Maxime Goury-Laffont, Fondation Pays de France).

À Dublin, en Irlande, cette dynamique se manifeste également. Face à la crise actuelle, les financements publics pour construire des établissements culturels se font effectivement plus rares, et c'est à ce niveau qu'interviennent les philanthropes et autres mécènes. C'est, par exemple, le cas avec le projet d'une nouvelle bibliothèque centrale, visant à revitaliser et à faire du nord du centre-ville un nouveau quartier culturel. Cette revitalisation d'un quartier est financièrement possible grâce à un groupe de philanthropes qui ont procuré les fonds pour la production des plans et ont lancé des collectes de fonds pour financer l'exécution du projet (de Boer, 2013).

Cette importance des fondations dans le développement urbain semble assez claire dès lors que l'on cherche des exemples dans les médias, mais ne semble pourtant guère prise en compte dans la littérature scientifique.

Conclusion

Ainsi, comme nous l'avons montré au fil de ce chapitre, il est difficile de définir précisément ce qu'est une fondation européenne. Faisant l'objet de contraintes juridiques et administratives variées, et s'inscrivant dans des contextes historiques différents, les fondations européennes peuvent difficilement être homogénéisées. Cependant, force est de reconnaître que dans l'ensemble des pays européens, nous pouvons observer un renouveau notable des organisations philanthropiques, dont les raisons s'ancrent dans la crise économique de ces dernières années ainsi que dans une remise en question du rôle de l'État-providence. À travers les incitatifs financiers et les obligations administratives mises en œuvre par chacun des pays par rapport à la constitution des fondations se crée un cadre définissant le champ d'action des fondations et, par conséquent, les limites de l'intérêt commun donné à gérer aux fondations. Si certains champs sont plus financés que d'autres selon les pays, il apparaît tout de même des similitudes, avec une priorité accordée à l'éducation et à la recherche, ainsi qu'aux services sociaux et à la culture. Il conviendrait alors d'analyser en détail quels sont les programmes financés par les fondations pour

interpréter cette évolution. Cela permettrait en outre de saisir si l'action des fondations contribue à un simple renouvellement des structures traditionnelles prenant d'autres formes ou si elle ouvre plutôt la porte à de nouvelles perspectives et élargit l'intérêt commun défini par l'État. Enfin, des études précises sur une région ou une zone urbaine pourraient se révéler intéressantes pour approfondir notre connaissance sur les effets sociétaux des fondations.

Bibliographie

- Anheier, H.K. (2001). «Foundations in Europe: A comparative perspective», *Civil Society Working Paper*, n° 18, London, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.
- Anheier, H.K. et S. Daly (2007). «Rôle et vision des fondations en Europe: une comparaison», dans M. Dogan et K. Prewitt (dir.), *Fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Archambault, E. (2004). «Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France?», dans D. Girard (dir.), *Solidarités collectives; familles et solidarités*, Paris, L'Harmattan, p. 165-181.
- Audegond-Leroy, S. (2001). *Les deniers privés du bien public: l'intervention des fondations dans l'enseignement supérieur et la recherche. France, Allemagne et Royaume-Uni*, Mémoire de DEA, Paris, Institut de sciences politiques.
- Banakas, S. (2006). «Understanding trusts: A comparative view of property rights in Europe», *Indret*, vol. 323, n° 1, p. 1-9.
- Charhon, F. (2001). «Les fondations en France et en Europe», dans P. Buhler, P.C. Light et F. Charhon (dir.), *L'économie du don et la philanthropie aux États-Unis et en France: Analyse comparée*, Paris, Institut français des relations internationales.
- Charhon, F. (2008). «Le rôle social des fondations, une longue marche vers la modernité», *Le Jaune et le rouge. La revue de la communauté polytechnicienne*, n° 636, juin-juillet, p. 8-11.
- De Andrés-Alonso, P., V. Azofra-Palenzuela et M.E. Romero-Merino (2009). «Determinants of nonprofit board size and composition: The case of Spanish foundations», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, n° 5, p. 784-809.
- De Boer, J. (2013). «Building cities on philanthropy», *The Pop-up City*, 1^{er} mai, <<http://popupcity.net/building-cities-on-philanthropy/>>, consulté le 30 mars 2017.
- di Salvatore, S. et N. Scardaccione (2008). «Italy: New developments for private foundations», *Trusts & Trustees*, vol. 14, n° 5, p. 307-310.
- European Commission (2005). *Giving More for Research in Europe: The Role of Foundations and the Non-profit Sector in Boosting R&D Investment*, Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne.
- European Foundation Center (EFC) (2008). *Foundations in European Union*, Bruxelles, EFC.
- Heydemann, S. et S. Toepler (2006). «Foundations and the challenge of legitimacy in comparative perspective», dans K. Prewitt, M. Dogan, S. Heydemann et S. Toepler (dir.), *The Legitimacy of Philanthropic Foundations*, New York, Russel Sage Foundation.

- Lampaert, F. et B. Duvieusart (2008). *Les fondations en Belgique: profil du secteur*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin.
- Lew, S. et D. Wojcik (2009). «The cultures of philanthropy: Private governance in the USA, the UK, Germany, and Japan», *Oxford University Working Paper in Employment, Work and Finance*, n° 09-14, <<http://ssrn.com/abstract=1508858>>, consulté le 30 mars 2017.
- Marée, M., P. Develtere, S. Mertens, P. Raymaekers, J. Defourny et K. Meireman (2005). *Le secteur associatif en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2003). *Fondations philanthropiques et coopération pour le développement*, Tiré-à-part des dossiers du CAD, vol. 3, n° 4, Paris, Les Éditions de l'OCDE.
- Payton, R.L. (1988). *Philanthropy: Voluntary Action for the Public Good*, New York, Macmillan.
- Pirotte, G. (2003). *Les fondations belges d'utilité publique: entre permanence et changements*, Liège, Université de Liège.
- Pomey, M. (1980). *Traité des fondations d'utilité publique*, Paris, Presses universitaires de France.
- Prewitt, K. (1999). «The importance of foundations in an open society», dans Bertelsmann Foundation (dir.), *The Future of Foundations in an Open Society*, Gütersloh, Bertelsmann Foundation Publishers, p. 17-29.
- Sacchi, A. et G. Baldi (2005). «Foundations in Italy», *Trust and Trustees*, vol. 11, n° 5, p. 40-42.
- Schuyt, T.N.M. (2010). «La philanthropie dans les États providence européens: une promesse ambitieuse?», *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 76, n° 4, p. 811-826.
- Seni, N. (2009). «Le mécène, un acteur inconnu de la ville. Istanbul à l'heure des musées privés», *Transcontinentales*, n° 7, p. 105-128.
- Vaccaro, A. (2012). «Le renouveau de la philanthropie», *Le Journal de l'École de Paris du Management*, vol. 4, n° 96, p. 31-37.
- Weinryb, N. (2009). *The Policy Paradox of Philanthropy. Accountability Mechanisms, Legitimacy and Policy Influence*, Conference Paper, <<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:321864/FULLTEXT01.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.

4

REGARDS CROISÉS SUR LA CLASSIFICATION DES FONDATIONS

Entre catégories formelles
et constructions théoriques

Sylvain Lefèvre et Iryna Khovrenkov

L'univers des fondations est très hétérogène. Certaines fondations comptent des centaines de salariés alors que la plupart n'en ont aucun ou très peu. Certaines sont intrinsèquement liées à une famille et d'autres pleinement institutionnalisées. Certaines ont une conception charitable du don et d'autres le perçoivent comme un investissement. Certaines ne financent qu'une seule structure locale, comme un hôpital, tandis que d'autres ont des réseaux internationaux et des programmes très diversifiés. Par ailleurs, l'utilisation même du terme *fondation* peut être trompeur: au sens de l'Agence du revenu du Canada, la Fondation One Drop ou la Fondation David Suzuki ne sont pas des fondations (mais des «œuvres de bienfaisance»), tandis que la Société de recherche sur le cancer ou encore Passeport pour ma réussite Canada sont bien, malgré l'absence du terme dans leur intitulé, des fondations. Comment s'y retrouver? Nous proposons dans ce chapitre d'outiller le lecteur avec des grilles de lecture grâce auxquelles il pourra caractériser le secteur des fondations. Nous

aborderons dans un premier temps des typologies descriptives, puis la pluralité des rôles et modalités d'action des fondations pour apporter enfin des éclairages théoriques.

Avant de développer ces trois parties, il convient de souligner un enjeu normatif important. En effet, l'exercice de description est nécessairement un exercice de caractérisation. Le terme *qualification* intègre bien la composante à la fois descriptive-objective et normative-subjective d'une telle opération. À propos du secteur des fondations, il convient tout d'abord de rappeler que la plupart des données et des travaux existants portent sur les fondations américaines, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que le rôle de premier plan qu'y jouent les fondations est sans commune mesure avec ce qu'on observe dans la plupart des autres pays. Ensuite, parce que les grandes enquêtes sur le secteur philanthropique ont été conduites aux États-Unis. Enfin, parce que le poids des fondations y a été érigé, dans la veine d'une perspective toquevillienne, comme un trait distinct du « modèle américain », avec une société civile forte, comme double inversé d'un État faible.

Or les outils descriptifs et théoriques forgés grâce à l'observation des fondations américaines, dont la structure doit davantage à la genèse très particulière de la société américaine, et à son histoire politique, industrielle et religieuse (Hammack et Anheier, 2013), qu'à une quelconque nature de ces organisations, ont parfois été utilisés sans nuance afin de caractériser des situations fort différentes, dans d'autres pays. Les diagnostics ainsi réalisés tendent alors à regretter le « retard » sur le modèle américain, ou l'imperfection des autres situations, en comparaison de cet étalon. Pour pallier ce défaut, l'utilisation d'outils (fiscaux, économiques, managériaux) à l'œuvre dans le secteur philanthropique américain est promue, quitte à faire fi d'un contexte pourtant fort distinct.

Par ailleurs, la composante normative du travail de qualification du secteur philanthropique peut être saisie à travers la circulation d'énoncés comme « tiers-secteur », « secteur non lucratif », « secteur indépendant ». Loin de n'être qu'un découpage sémantique, ces termes sont des construits sociaux dont on peut retracer la genèse. Aux États-Unis, un petit groupe va œuvrer des années 1960 aux années 1980 afin de fédérer le « secteur à but non lucratif ». Parmi eux, trois acteurs clés cumulent des positions qui leur permettent paradoxalement de construire l'autonomie du secteur grâce à la détention de capitaux (économiques, culturels, sociaux) et de connexions dans de nombreux champs adjacents (bureaucratique, entrepreneurial, politique) : John D. Rockefeller III (rôle pivot dans l'empire industriel et philanthropique familial), John William Gardner (ancien président de la Fondation Carnegie puis secrétaire à la Santé, à l'Éducation et à la Protection sociale sous Lyndon Johnson) et Daniel P. Moynihan

(sénateur démocrate de New York, membre de plusieurs administrations présidentielles et sociologue). Ils participent à l'«invention du secteur à but non lucratif», pour reprendre le terme de Hall (1992). La création de l'organisation Independent Sector sert alors de plate-forme commune, mais devient aussi un acteur proactif afin d'obtenir des aménagements fiscaux, de définir qui fait ou non partie du secteur (débat autour de l'inclusion des Églises) ou encore de structurer des savoirs propres au secteur à but non lucratif, «que pourraient partager les professionnels de la philanthropie, les bénévoles, le fisc, le Bureau du recensement et le grand public» (Zunz, 2012, p. 261). Aux États-Unis, c'est donc le secteur philanthropique qui crée les structures qui l'étudient, par des sociétés savantes, des programmes universitaires, des chaires, des bourses, des maisons d'édition. À la lumière de cette «double herméneutique» (Giddens, 2012) assez singulière, on mesure sans mal la portée normative du processus descriptif. Cela s'incarne aux États-Unis dans des controverses assez vives au sein de l'univers scientifique à propos de l'historiographie des fondations (Karl, 1997; Hall, 1999; Friedman, 2003), mais également dans des clivages entre organisations professionnelles pour définir, représenter et promouvoir la «vraie» et la «bonne» philanthropie (par exemple, entre Independent Sector, The Center for Effective Philanthropy, Foundation Center ou National Committee for Responsive Philanthropy).

Dans ce chapitre, pour faire face à ces enjeux analytiques et normatifs, nous allons procéder par distanciation progressive: 1) d'abord en partant des catégories d'identification créées par les pouvoirs publics (notamment l'administration fiscale) et utilisées par les fondations, puis 2) en mettant à l'épreuve des typologies de rôle produites à la fois par les acteurs philanthropiques et les chercheurs et, enfin, 3) en mettant en perspective des grilles d'analyse plus théoriques, produites dans le monde scientifique.

1. Les fondations au Canada, à travers les catégories administratives de l'Agence du revenu du Canada

Pour illustrer la portée normative d'une description du secteur des fondations, même la simple opération du dénombrement est performative. Ainsi, aux États-Unis, on peut relever que le secteur philanthropique compte près de 65 000 fondations privées, ce qui donne consistance à l'image d'un tissu dense et enveloppant, à l'image des «milliers de points lumineux» dont parlait le président George H.W. Bush dans un célèbre discours. Ou bien souligner que sur ces 65 000 fondations, 25 (soit 0,00004% de l'ensemble) détiennent 25% des actifs de ce secteur (Prewitt, 2007, p. 21), ce qui dénote une répartition du pouvoir plus oligarchique.

Avant de rendre compte des ordres de grandeur au sein du secteur philanthropique canadien, il nous faut revenir sur la typologie administrative qui régit cet espace. En effet, pour bénéficier des privilèges fiscaux, les fondations doivent s'enregistrer auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC) en tant qu'organisme de bienfaisance et obtenir un numéro de charité. Pour ce faire, l'ARC propose trois catégories: fondation publique, fondation privée et œuvre de bienfaisance.

Dans son lexique, l'ARC (2016) définit ces catégories ainsi:

Fondation privée:

- est constituée en tant que société ou fiducie;
- a des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance;
- mène ses propres activités de bienfaisance ou finance d'autres donataires reconnus (par ex., des organismes de bienfaisance enregistrés);
- 50 % de ses dirigeants ou plus peuvent être avec lien de dépendance entre eux;
- reçoit habituellement la majorité de son financement d'un donateur ou d'un groupe de donateurs qui sont avec lien de dépendance;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

Fondation publique:

- est constituée en tant que société ou fiducie;
- a des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance;
- donne habituellement plus de 50 % de ses revenus annuels à d'autres donataires reconnus (par ex., des organismes de bienfaisance enregistrés), mais peut mener elle-même ses propres activités de bienfaisance;
- plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux;
- reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

Œuvre de bienfaisance:

- est une société, une fiducie ou est établie par un acte constitutif;
- a des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance;
- mène principalement ses propres activités de bienfaisance, mais peut également faire des dons en argent à d'autres donataires reconnus (par ex., des organismes de bienfaisance enregistrés);
- plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux;

- reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéficiaire personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

Les deux catégories qui nous intéressent ici sont les fondations privées et publiques. À l'aune de ces distinctions, précisons que la fondation privée est souvent liée à un noyau dur familial ou entrepreneurial, avec un fonds de dotation propre, tandis que la fondation publique est structurée autour d'un CA regroupant des administrateurs indépendants. Cette dernière organise plus fréquemment des collectes de fonds et elle est parfois créée pour financer un établissement particulier (p. ex., fondation d'hôpital, de musée, d'université).

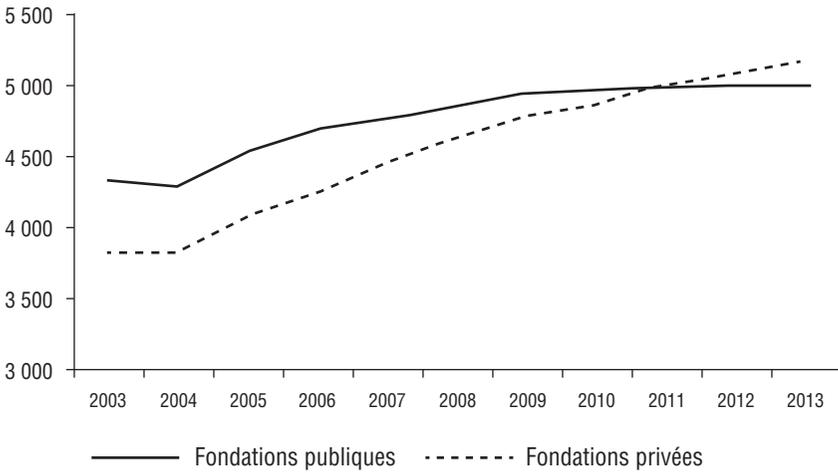
Au-delà de ce triptyque administratif, d'autres catégories d'identification sont produites par des acteurs qui structurent le secteur philanthropique, comme Imagine Canada ou Fondations philanthropiques Canada (FPC). La notion de *fondation communautaire*, portée par une organisation éponyme, désigne la mutualisation de fonds de dotation, afin de répondre aux besoins d'une communauté, souvent géographique. On trouve aussi parfois le terme *fondation parallèle*, pour désigner une fondation créée pour recueillir des fonds et financer un seul organisme (musée, hôpital), sans distribuer de subventions à l'extérieur.

1.1. Les ordres de grandeur (2003-2013)

Selon l'Agence du revenu du Canada (ARC), le Canada comptait, en 2013, 84 087 organismes de bienfaisance enregistrés, dont 73 918 œuvres de bienfaisance (88 %), 5 177 fondations privées (6 %) et 4 992 fondations publiques (6 %). Même si en 2013 il y a davantage de fondations privées que publiques, cela n'a pas toujours été le cas (figure 4.1.). En effet, c'est en 2011 que le nombre de fondations privées commence à dépasser le nombre de fondations publiques.

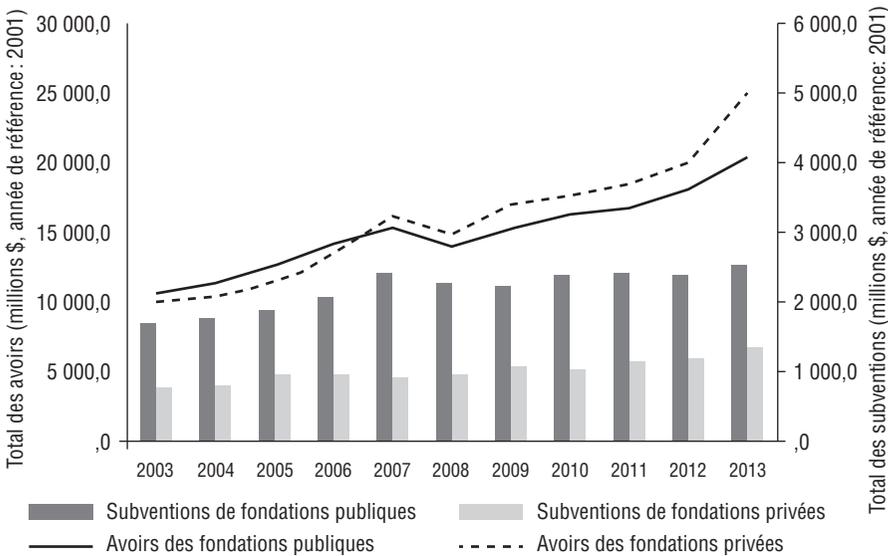
En 2013, les fondations détenaient 45 milliards de dollars d'actifs, répartis entre les fondations privées (24,7 milliards de dollars, 55 %) et les fondations publiques (20,3 milliards de dollars, 45 %). Cette même année, 3,8 milliards de subventions ont été distribués à d'autres organismes de bienfaisance : 1,3 milliard par des fondations privées (35 %) et 2,5 milliards par des fondations publiques (65 %). La figure 4.2. nous montre que les fondations publiques et privées ont doublé leurs dotations en 11 ans. Bien que les fondations privées détiennent plus d'actifs que les fondations publiques, les subventions versées par les fondations privées à d'autres organismes de bienfaisance enregistrés ne représentent que la moitié des subventions des fondations publiques.

Figure 4.1.
Graphique du nombre de fondations par type (2003-2013)



Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

Figure 4.2.
Graphique du total des actifs et des subventions par type de fondations (2003-2013)

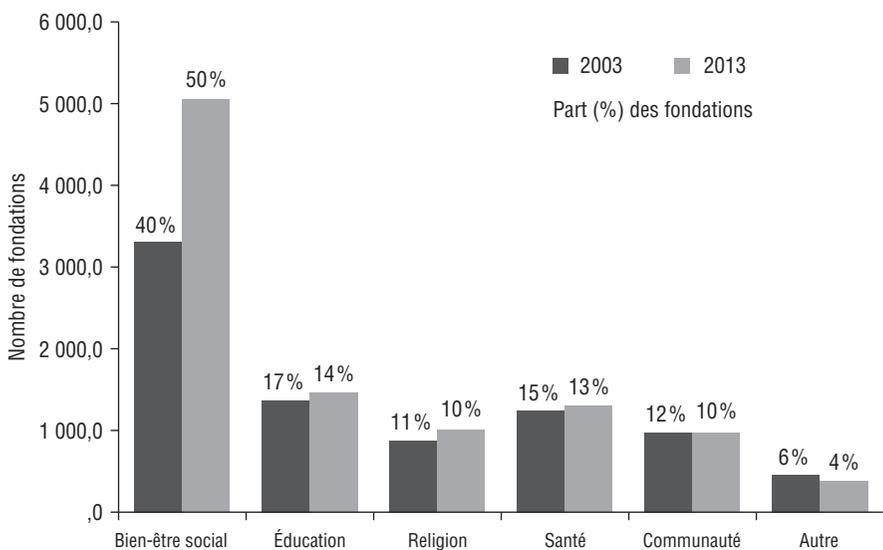


Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

En plus de classer les fondations en fonction de leur statut juridique, l'ARC les répertorie dans de grandes catégories, en lien avec leurs champs d'intervention: principalement, la religion, l'éducation, la santé, le bien-être social et le soutien communautaire. La figure 4.3. décrit la répartition des fondations canadiennes dans ces cinq catégories. En 2003, la moitié des fondations soutenaient l'éducation et le bien-être social. Il semble que le domaine lié au « bien-être social » a connu la plus forte croissance, au regard du nombre de fondations, par rapport aux autres catégories. En 2013, la moitié de l'échantillon est composé de fondations en lien avec ce domaine. Il est intéressant d'observer que même si toutes les catégories ont connu une augmentation du nombre d'organisations, la part des fondations qui soutiennent des activités caritatives sans rapport avec le « bien-être social » a diminué par rapport à 2003.

Figure 4.3.

Graphique de la répartition des fondations par champ d'intervention (2003-2013)



Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

La répartition géographique des fondations canadiennes est telle que plus de 75 % de l'ensemble des fondations se situent en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. Ce qui représente un total de 10 166 fondations en 2013, dont 41,5 % (4117) en Ontario, 19 % (1935) au Québec et

15 % (1517) en Colombie-Britannique. Quand on regarde la répartition des fondations par ville dans le tableau 4.1., on remarque que Toronto, Vancouver et Montréal sont les trois villes ayant la plus forte concentration de fondations (respectivement 14,5 %, 6,6 % et 5,7 % en 2013). Contrairement à Montréal, où la part des fondations a baissé de 7,7 % en 2003 à 5,8 % en 2013, Toronto et Vancouver ont toutes deux connu des augmentations importantes au cours de cette période. Alors que le secteur des fondations à Calgary a également augmenté, en passant de 2,8 % en 2003 à 3,6 % en 2013, la présence de fondations dans les autres villes est restée sensiblement la même au fil des ans. Le tableau 4.1. révèle également la fracture entre les fondations urbaines et rurales au Canada. Les fondations qui opèrent dans les grandes villes ne représentent que 42 % de l'ensemble du secteur des fondations, ce qui autorise à penser que plus de la moitié des fondations sont situées dans les communautés rurales.

Tableau 4.1.

Répartition des fondations dans les grandes villes canadiennes (2003 et 2013)

GRANDES VILLES CANADIENNES	2003	2013
	PART DES FONDATIONS (%)	
Vancouver	5,7	6,6
Victoria	1,0	0,9
Edmonton	1,8	1,9
Calgary	2,8	3,6
Regina	0,5	0,4
Saskatoon	1,0	1,0
Brandon	0,4	0,3
Winnipeg	2,9	2,9
Toronto	13,4	14,5
Ottawa	2,2	2,3
Montréal	7,7	5,8
Québec	0,7	0,6
St. John's	0,3	0,3
Halifax	0,9	1,0
Fredericton	0,3	0,3
Charlottetown	0,3	0,2
Pourcentage total des fondations œuvrant dans les grandes villes canadiennes	42,0	42,6

Note: Les villes représentent dix provinces canadiennes. Six provinces (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Ontario et Québec) sont représentées par deux villes principales. Les provinces de l'Atlantique sont représentées par la capitale de chacune des quatre provinces.

Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

1.2. Les fondations par taille

Au-delà de leur nombre, il est utile d'étudier les fondations sous l'angle de leurs caractéristiques financières tels que les actifs, les revenus et les dépenses.

À partir des données de l'Agence du revenu du Canada, on peut diviser les fondations canadiennes en quatre catégories d'actifs :

- catégorie 1: les actifs ne dépassant pas 25 000\$ CA (27,3 % des fondations);
- catégorie 2: les actifs entre 25 000\$ CA et 1 million\$ CA (46 % des fondations);
- catégorie 3: les actifs entre 1 million\$ CA et 100 millions\$ CA (26,2 % des fondations);
- catégorie 4: les actifs de plus de 100 millions\$ CA (0,5 %, 56 fondations).

Dans cet univers très hétérogène, les plus petites fondations ne comptent pas ou peu de salariés, tandis que les plus grandes en comptent plusieurs dizaines.

Si l'on s'en tient aux agrégats statistiques, les fondations de tailles moyennes et grandes (catégories 2 et 3) forment le cœur du secteur des fondations au Canada. En effet, ces fondations représentent 72 % de l'ensemble des fondations, 68 % des actifs et 70 % des subventions accordées à d'autres organismes de bienfaisance enregistrés.

Mais cette lecture du point de vue des grands agrégats peut être trompeuse. Cela apparaît plus nettement si l'on considère le petit groupe de fondations qui concentrent une part importante des actifs de la philanthropie. Un rapport, réalisé par Fondations philanthropiques Canada (2015) et visant l'année 2013, permet d'enrichir notre connaissance de ce sous-ensemble. En effet, il porte sur les 150 plus grandes «fondations donatrices» du Canada¹, donc la catégorie 4 et la fraction supérieure de la catégorie 3. Elles détiennent à elles seules 24,3 milliards de dollars d'actifs en 2013, ce qui représente 44 % de l'actif détenu par l'ensemble des fondations publiques et privées. Les dons de ces 150 fondations sont évalués à 1,1 milliard de dollars.

1. En se concentrant sur les «fondations donatrices», ce rapport exclut les «fondations parallèles» (fondations hospitalières par exemple), les fondations établies dans le but de financer à perpétuité un groupe défini de donateurs, les fondations menant leurs propres activités de bienfaisance et les fondations communautaires. Cette dernière catégorie est présente dans le rapport, mais de manière distincte des «fondations donatrices». Soulignons que ce rapport combine l'exploitation des données liées aux déclarations administratives déposées par les organismes de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada et celle des données figurant dans la base de données en ligne sur les dons d'un programme d'Imagine Canada.

Mais la concentration des actifs est encore plus saisissante si on affine l'analyse. En effet, sept fondations distribuent 35 % du montant total des dons de ces 150 fondations. Au regard de l'actif, la concentration est encore plus forte : six fondations détiennent 57 % de l'actif total détenu par ces 150 fondations (tableau 4.2.).

Tableau 4.2.

Les dix principales fondations donatrices au Canada selon la valeur de leur actif en 2013

NOM DE LA FONDATION	TYPE	ACTIF (M\$) EN 2013	ENREGISTRÉE	PROVINCE
The Mastercard Foundation	Privée	8797,0	2006	Ontario
Fondation Lucie et André Chagnon	Privée	1642,8	2000	Québec
The Azrieli Foundation	Privée	1046,0	1989	Québec
Li Ka Shing (Canada) Foundation	Publique	893,1	2005	Ontario
The Hospital for Sick Children Foundation	Publique	875,9	1973	Ontario
The J.W. McConnell Foundation	Privée	555,4	1967*	Québec
The Rossy Family Foundation	Privée	304,9	2004	Québec
Fondation Marcelle et Jean Coutu	Privée	302,0	1990	Québec
The Buckingham Charitable Foundation	Privée	258,6	1999	Ontario
The W. Garfield Weston Foundation	Privée	240,8	1987	Ontario

*Note: La Fondation McConnell a été créée en 1937, mais elle est devenue la Fondation de la famille McConnell trente ans plus tard, après le décès de J.W. McConnell en 1963.

Source: Fondations philanthropiques Canada, 2015, p. 15.

Parmi ces 150 fondations donatrices, les domaines les plus soutenus sont l'éducation et la recherche, suivis par les services sociaux et la santé. Les champs qui reçoivent le moins de subventions de la part de ces fondations sont les sports et loisirs, le logement, la défense des droits, la politique et les organismes gouvernementaux. Soulignons que près de la moitié de ces 150 fondations ont été créées en 2000 et que, depuis dix ans, leur actif a plus que doublé, malgré la crise de 2008.

Contrairement à ces grandes et très grandes fondations, les petites fondations (celles dont les actifs ne dépassent pas 25 000\$) sont très peu, ou pas, abordées dans la littérature scientifique ou dans la littérature grise. Cependant, leur importance pour la société ne doit pas être sous-évaluée. Premièrement, elles représentent à elles seules plus d'un quart de toutes les fondations canadiennes. Deuxièmement, ce sont les

fondations les plus polyvalentes, engagées dans de nombreux domaines, tels que l'aide sociale, la religion, l'éducation, la santé, l'aide à la communauté et même les arts. À partir de ces informations, et en l'absence d'enquête sur ce sous-secteur philanthropique, nous pouvons simplement faire deux hypothèses. D'un côté, on peut poser que cette polyvalence leur permet d'être au plus proche des besoins de leurs communautés, contrairement aux grandes fondations, qui se « spécialisent » davantage, en soutenant seulement une ou deux missions de bienfaisance. D'un autre côté, les petites fondations sont souvent destinées à promouvoir les valeurs philanthropiques de leurs principaux donateurs, qui comme les fondateurs, ont bien souvent un lien personnel avec ces fondations. Dans cette seconde hypothèse, les orientations de ces petites fondations seraient plus influencées par la vision de leurs donateurs que par les besoins de leurs communautés d'appartenance.

Au-delà de ces différences de moyens entre fondations, il faut examiner les différences en ce qui a trait aux activités menées.

1.3. Les fondations par type d'activité

En consultant la présentation des différentes fondations sur le site de l'Agence du revenu du Canada, on perçoit sans mal des positionnements distincts : certaines décrivent des orientations thématiques très précises quant à l'allocation de leurs subventions, d'autres se contentent de principes très flous. Certaines mettent en lien des formulaires d'application explicitant les processus de sélection, modalités à suivre et échéancier pour déposer un projet. D'autres précisent qu'elles n'acceptent pas d'être démarchées. D'autres, enfin, se contentent de mentionner que les organismes souhaitant être soutenus doivent communiquer avec la fondation. Des types différents de relation philanthropique entre fondations et organismes financés sont donc envisageables. Pour Peter Frumkin (2010), qui observe les fondations aux États-Unis, quatre idéaux-types de relation peuvent être distingués entre organisme donateur et organisme donataire : la relation contractuelle, la relation de délégation, la relation d'audit et la relation de coconstruction (tableau 4.3.).

L'engagement du donateur aux côtés du receveur est d'abord fonction de la structure de la fondation. Comme nous l'avons vu, certaines fondations sont professionnalisées, avec une équipe salariée qui peut compter des dizaines de personnes, tandis que bon nombre d'entre elles n'emploient que peu ou pas de salariés. Mais cet engagement est aussi lié à une conception du rôle de la fondation. Certaines fondations ont des valeurs explicites, un programme d'action défini, des objectifs à atteindre, et proposent des financements aux organismes qui peuvent lui permettre de mener à bien ces projets. D'autres, au contraire, couvrent des thèmes

très larges, sans définir d'angle ou de stratégie précise. On peut postuler que les premières auront un rôle plus actif que les secondes. Mais ce n'est pas une corrélation systématique puisque l'autonomie laissée aux organismes financés est une problématique en soi, qui dépend aussi du degré d'organisation et d'hétéronomie potentielle des acteurs financés. Par exemple, au Québec, la structuration d'un secteur communautaire attaché à son autonomie est un élément à considérer pour les fondations qui veulent travailler avec ces acteurs, comme l'illustrent les cas analysés par Taïeb Hafsi et Denis Harrisson dans le présent ouvrage (voir chap. 9). Mais l'engagement de la fondation dépend aussi de la volonté de ses dirigeants d'adopter une posture interventionniste, de « garder les mains sur le volant », sur des aspects comme la méthode d'intervention, la gestion ou encore la dynamique partenariale. Certaines fondations conçoivent l'allocation des subventions comme le cœur de leur action, voire leur mission par définition; il est alors logique que leur structure soit essentiellement définie autour d'un CA ou d'un conseil de sélection des projets, et non d'une équipe salariée. *A contrario*, d'autres envisagent leur action comme un continuum, de la définition de priorités à l'évaluation des effets des projets menés, en passant par la collecte de fonds – notamment pour les fondations publiques –, l'accompagnement des organismes partenaires ou encore le lobbying auprès d'autres acteurs. Dans ce continuum, l'allocation de subventions n'est qu'une étape, et l'embauche d'une équipe salariée est alors nécessaire. Mais l'accompagnement et l'évaluation des organismes financés peuvent aussi être réalisées par des prestataires externes, rémunérés à la tâche, par exemple pour des missions d'audit.

Tableau 4.3.

Typologie de relation donateur-donataire, selon P. Frumkin

FAIBLE		NIVEAU DE CONGRUENCE DES VALEURS ENTRE DONATEUR ET DONATAIRE	
		FORT	
Engagement du donateur au côté du donataire	Faible	Relation contractuelle	Relation de délégation
	Fort	Relation d'audit	Relation de coconstruction

Source: Frumkin, 2010, p. 83, traduction libre.

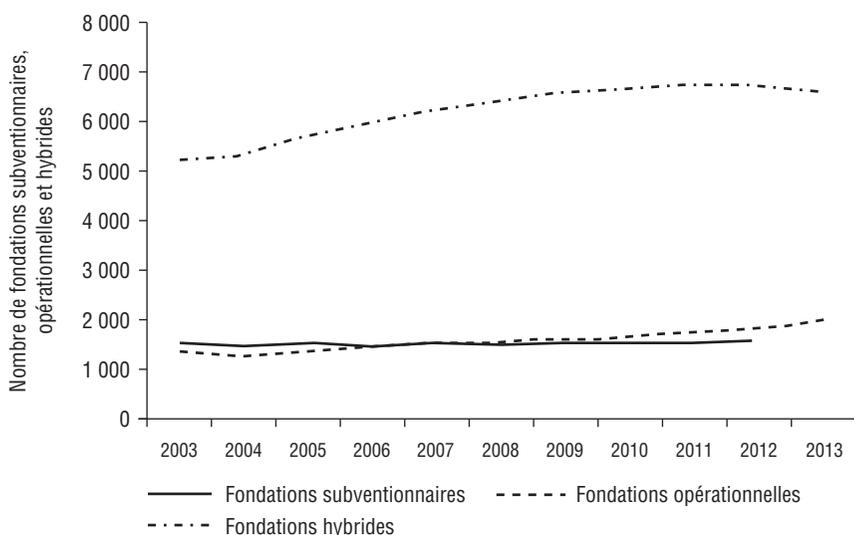
Cette conception du rôle de la fondation est aussi liée aux types d'action envisagés. Grâce aux données recueillies à partir des déclarations de renseignements fournies par toutes les fondations à l'Agence du revenu du Canada (ARC), nous pouvons classer les fondations de la manière suivante:

- les fondations «subventionnaires» (celles qui subventionnent annuellement des organismes de bienfaisance, sans jamais dépenser dans leurs propres programmes),
- les fondations «opérationnelles» (celles qui dépensent annuellement pour leurs propres programmes, sans jamais donner à d'autres organismes de bienfaisance),
- les fondations «hybrides» (celles qui dépensent à la fois dans leurs propres programmes de bienfaisance et donnent à d'autres organismes de bienfaisance).

La figure 4.4. illustre le nombre de fondations par type d'activité, en matière de dépenses. Le nombre de fondations «subventionnaires» est demeuré relativement stable au cours de la période 2003-2013. Après une forte baisse en 2004, le nombre de fondations opérationnelles est passé d'un peu moins de 1300 en 2004 à 2000 fondations en 2013. Les fondations hybrides ont également vu leur nombre augmenter sur l'essentiel de la période. On enregistre toutefois une légère baisse à partir de 2012. Au cours de cette période de 11 ans, les fondations subventionnaires et opérationnelles représentaient chacune 17 % de l'ensemble des fondations, contre 66 % pour les fondations hybrides. La part de ces trois fondations est donc restée relativement stable au fil des années.

Figure 4.4.

Graphique du nombre de fondations selon le type d'activité (2003-2013)

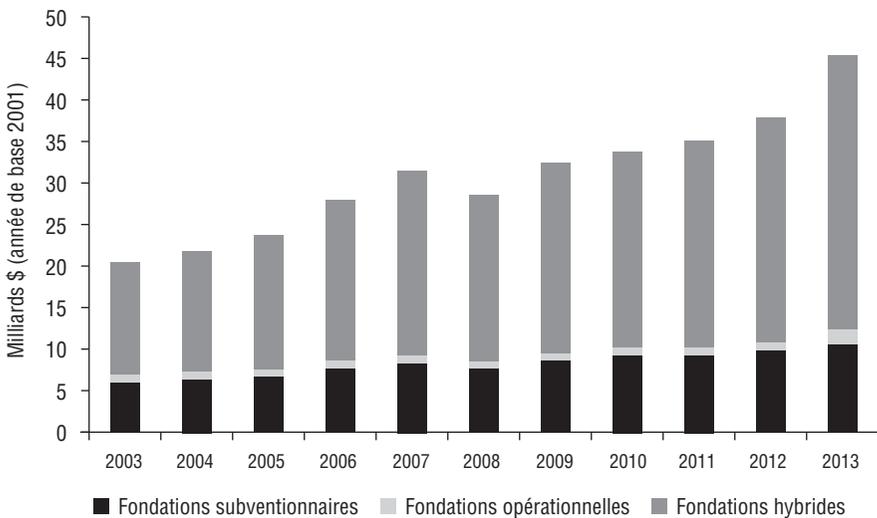


Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

La figure 4.5. présente le total des actifs des fondations subventionnaires, opérationnelles et hybrides. Dans l'ensemble, on observe une augmentation de l'actif total pour les trois types de fondations. Pris individuellement, l'actif des fondations subventionnaires et des fondations opérationnelles a presque doublé, et celui des fondations hybrides a presque triplé sur la période. Les fondations subventionnaires et hybrides détiennent 96 % (respectivement 23 % et 73 %) de l'actif total, contre 4 % pour les fondations opérationnelles. Ces proportions sont restées relativement similaires au cours de la période.

Figure 4.5.

Graphique actifs totaux par type d'activité (2003-2013)



Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

Le tableau 4.4. montre que les fondations subventionnaires, reconnues comme celles qui subventionnent exclusivement des organismes de bienfaisance, totalisent plus de 600 000\$ de subventions, ce qui représente presque le double des subventions des fondations hybrides. Concernant l'engagement des fondations dans leurs propres programmes de bienfaisance, les montants sont de l'ordre de 275 000\$ pour les fondations opérationnelles contre environ 91 000\$ pour les fondations hybrides.

Tableau 4.4.**Dépenses moyennes par type d'activité, 2003-2013**

	SUBVENTIONS À DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE	DÉPENSES POUR SES PROPRES PROGRAMMES
	MILLIERS \$ (2001 COMME ANNÉE DE BASE)	
Fondations subventionnaires (N = 1,997)	611,6	0
Fondations opérationnelles (N = 2,748)	0	276,6
Fondations hybrides (N = 7,499)	362,3	91,4

Note: N désigne le nombre de fondations.

Source: Calculs des auteurs. Agence du revenu du Canada et Laboratoire d'analyse de données sur l'économie du secteur public de l'Université McMaster.

Après avoir exploité ces données de l'ARC et tiré profit de ces catégories analytiques utilisées par les pouvoirs publics, nous allons dans un second temps approfondir notre compréhension du rôle des fondations.

2. Le rôle des fondations comme enjeu interne du champ philanthropique

Par-delà ce découpage entre fondations subventionnaires, opérationnelles et hybrides, Ostrower (2006) explore quatre dimensions transversales, qui permettent d'affiner notre compréhension du rôle des fondations. La première est l'orientation proactive: cela vise les fondations qui assument un rôle de leader en évaluant les besoins et problèmes à traiter, en sollicitant des réponses de la part d'organismes spécialisés pour y remédier et qui sont attentifs aux moyens mis en œuvre pour y arriver. En somme, elles n'attendent pas d'être sollicitées par des organismes pour les financer; au contraire, elles choisissent des organismes qui leur permettront de mener à bien leurs programmes. La seconde dimension concerne le soutien technique et l'amélioration des capacités d'agir des organismes soutenus: cela peut passer, au-delà du financement, par des formations de l'équipe salariée ou du CA sur des compétences ciblées (réflexion stratégique, communication, collecte de fonds). La troisième est l'implication de la fondation dans des actions de plaidoyer pour influencer le design des politiques sociales: cela peut inclure du lobbying auprès d'institutions, un appui à une action collective, des subventions pour des organismes spécialisés dans cette mission (*advocacy*). La dernière dimension relevée par

Ostrower renvoie au soutien de la fondation à sa propre équipe salariée, par des formations continues sur les enjeux traités ou sur les processus de sélection, d'évaluation et d'accompagnement des organismes.

Parmi les fondations particulièrement proactives, qui mettent en œuvre ces quatre dimensions, plusieurs remettent en question la position traditionnellement assumée de la fondation, comme simple bailleur de fonds. D'un point de vue statistique, elles sont largement minoritaires dans la population totale des fondations, ce qui ne les empêche pas de jouer un rôle moteur dans le secteur par les réflexions et les programmes qu'elles mettent en place, par les alliances qu'elles nouent et par les remises en question, parfois très explicites, qu'elles adressent à l'ensemble du champ philanthropique. Nous allons présenter ici deux idéaux-types, pour partie opposés, de fondations qui ont développé une conception renouvelée du rôle philanthropique : le courant du « philanthrocapitalisme » et celui de la philanthropie de changement social. Ces courants, bien qu'ils aient été structurés par des fondations aux États-Unis durant les dernières décennies, ont des influences à l'échelle internationale.

2.1. Le courant du « philanthrocapitalisme » et le courant de la « philanthropie de changement social »

Pour les deux courants que nous évoquons maintenant, l'impulsion vient d'abord d'initiatives de fondations qui revendiquent une conception particulière de leur rôle, avant que des experts (chercheurs appartenant au monde philanthropique ou au monde universitaire) ne viennent formaliser conceptuellement ces nouvelles pratiques et rôles.

Dans cette dynamique, des approches ont été modélisées, depuis une quinzaine d'années, pour promouvoir ce rôle actif des fondations, à l'image du *philanthrocapitalisme*, pour reprendre le terme de Bishop et Green (2008)². Le philanthrocapitalisme est au point de convergence de deux phénomènes différents. D'une part, il transpose dans le secteur social la logique du capitalisme de risque (*venture philanthropy*), avec l'accent mis sur l'effet levier pour maximiser les effets, mais aussi l'appui aux leaders et aux pratiques innovantes, avec l'ambition de les diffuser ensuite à une échelle supérieure. Concrètement, ce courant s'incarne dans des engagements financiers importants et sur une période de moyen terme (5 ans), mais aussi dans un suivi exigeant et la construction d'outils de

2. Ce terme fédère des courants aux différences subtiles, qui ont fleuri au cours des vingt dernières années : *venture philanthropy* (Letts, Ryan et Grossman, 1997), *strategic philanthropy* (Porter et Kramer, 1999), *effective philanthropy* (voir The Center for Effective Philanthropy), *high impact philanthropy*... Un historique de ces termes reste à faire, et on peut supposer que la crise financière de 2008 a pesé dans l'évolution de la qualification sémantique de ces approches.

reddition de comptes, d'évaluation et de fixation d'objectifs précis (retour social sur investissement [SROI] et étalonnage systématique des bonnes pratiques), avec une volonté de produire un changement structurel (Porter et Kramer, 1999). Un accent particulier est mis sur le processus de diffusion et d'expansion des innovations produites, soit par un programme pilote testé, amélioré et dont on appuie la diffusion, soit par la construction d'organisations puissantes et en voie d'autonomisation, dotées d'un revenu stable et d'une structure pérenne. En bref, il s'agit de remédier aux maux qui affectent depuis longtemps le secteur philanthropique : logique de saupoudrage, projets à court terme, absence de financement à la mission, pas d'augmentation du pouvoir d'agir (*capacity-building*), reddition de comptes peu adaptée.

D'autre part, le philanthrocapitalisme est au point de convergence avec une seconde tendance : la promotion du paradigme de l'investissement social (Jenson, 2012). Celui-ci met l'accent sur une action ciblant des causes premières (par exemple, l'éducation et la petite enfance) afin de prévenir des problèmes futurs, dont on sait l'ampleur, la logique autoreproductive et la dimension structurelle beaucoup plus difficiles à traiter (problèmes de santé, de pauvreté, de violence). La métaphore de l'investissement est également utilisée ici pour ne plus attendre la réplification d'un projet pilote mais penser directement la généralisation du projet (*up-scaling*) à travers des architectures institutionnelles précises, voire des systèmes de franchise à gérer par des entrepreneurs sociaux (Frumkin, 2003). Frumkin souligne que cette polysémie de « l'investissement social » se retrouve dans son usage conjoint dans les années 1990 à la fois par le Parti démocrate américain et les entrepreneurs de la Silicon Valley. Dans les deux cas, il s'agit d'adopter une approche plus managériale (*business-like approach*) pour tenter de résoudre les problèmes publics. Le succès de cette rhétorique de l'investissement social sur le plan politique, dans ses deux versants (investir aujourd'hui sur des causes premières pour éviter des dépenses plus importantes plus tard et transposition des outils managériaux et financiers dans le domaine social), a permis en Amérique du Nord, mais également sur le plan international, d'établir des alliances entre gouvernements et fondations, à l'image des programmes menés par la Fondation Gates.

Au Québec, on peut citer l'exemple de la Fondation Lucie et André Chagnon, qui correspond à ce modèle, à la fois du point de vue de la formalisation de partenariats public-philanthropique menés avec le gouvernement, et de celui des deux versants du « philanthrocapitalisme » décrits précédemment : approche entrepreneuriale et paradigme de l'investissement social (Ducharme et Lesemann, 2011).

Plusieurs critiques ont été adressées à ce modèle. La première porte sur la nouveauté présumée du modèle en regard des pratiques des fondations plus anciennes : les philanthropes du début du XX^e siècle revendiquaient déjà une forme de rationalité, par le recours à l'expertise scientifique, contre une charité des bons sentiments (Katz, 2005; Lefèvre, 2015). La seconde repose sur une confrontation entre les promesses du modèle et ses accomplissements; cette critique se décline en trois points. Premièrement, si le discours du philanthrocapitalisme est largement diffusé (à travers des appellations diverses), dans les faits, peu de fondations s'engagent réellement selon ces modalités concrètes de financement (long terme, soutien à la mission, visée stratégique explicite, partenariats formalisés, réplication systématique des meilleures pratiques). Deuxièmement, c'est la supériorité supposée du savoir managérial, et notamment le fait que le monde des affaires aurait beaucoup à apprendre au monde communautaire, qui est remise en question, à la fois dans son principe même et dans la faisabilité de ce transfert d'expertise. Enfin, plusieurs observateurs pointent l'inflation sémantique autour de la mesure d'impact, devenue davantage un leitmotiv ambitieux, voire un peu pompeux qu'une pratique opérationnelle (Frumkin, 2003).

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

D'un point de vue conceptuel, l'idéal-type de la philanthropie de changement social (*Social Change Philanthropy* ou *Social Movement Philanthropy*) a été synthétisé par Faber et McCarthy (2005). Ils désignent par ce terme les fondations privilégiant l'action collective, visant un changement structural ou systématique, respectant le principe d'autodétermination des groupes (*grassroots*) et augmentant le pouvoir d'agir des communautés (*community empowerment*). Autrement dit, la fondation doit permettre aux gens d'agir par eux-mêmes et en leur nom, tout en privilégiant une approche axée sur la défense des droits et non de charité compassionnelle ou d'expertise prophylactique. Surtout, c'est moins le montant financier qui importe que la manière dont le don s'opère : il s'agit d'amenuiser au maximum le rapport de force propre à la relation donateur-donataire. Cet idéal-type a notamment été créé à partir de l'analyse du cas du

Haymarket People's Fund, à Boston, où des activistes siègent au comité d'affectation des fonds, brisant symboliquement la distinction aidé/aidant (Ostrander, 1995).

Au Québec, la Fondation Béati peut être associée au courant de la philanthropie de changement social (Lefèvre et Berthiaume, 2016). Cette fondation se caractérise par une visée de justice sociale exigeante, un État social fort et s'attache par ses modalités organisationnelles à entretenir un rapport complice avec les acteurs soutenus, dont on souhaite accroître le pouvoir d'agir par certaines pratiques d'accompagnement. Cela s'incarne dans la composition du comité de sélection des projets, représentatif des milieux financés, mais aussi dans le profil des chargés de projet, plus proche de l'organisation communautaire que de l'entrepreneuriat ou du milieu financier. Néanmoins, il convient de noter que la fondation s'engage aussi par le biais du placement de ses actifs selon les principes de l'investissement socialement responsable et de l'utilisation d'une partie de cet actif (10 %) pour des prêts solidaires, dans des domaines liés à sa mission sociale.

Le courant de la philanthropie de changement social a également reçu son lot de critiques. Premièrement, des auteurs ont relevé le très faible poids quantitatif de ce type de fondations et de leurs moyens. À propos des États-Unis, Jenkins et Halcli (1999) ont signalé que le financement d'initiatives de changement social n'a représenté qu'au mieux 1 % des dons des fondations, y compris dans une période (1960-1970) où les mouvements sociaux jouaient un rôle de premier plan (droits civiques, paix, féminisme, environnement). Deuxièmement, ce sont les tensions entre proximité et distanciation qui ont été pointées du doigt. Ces tensions s'incarnent notamment dans les processus d'évaluation et de reddition de comptes, qui objectivent des positions dissymétriques entre financeur et financé (Silver, 2007) et redoublent les éventuels conflits de rôle lorsque le comité de sélection est composé d'acteurs faisant partie du secteur communautaire. Soit de nouveaux outils sont créés pour réaliser une évaluation, qui reproduit en même temps de la formalité et de la distance, soit le processus, en jouant sur la circularité des interconnaissances, engendre à terme le repli sur soi d'une communauté de valeurs, peu ouverte à l'improptu et à l'innovation.

2.2. Le positionnement politique

Au-delà des choix techniques et des contraintes administratives de rôle, on saisit que les modalités d'action choisies par les fondations peuvent aussi refléter des valeurs et même des positionnements politiques. Dans certains pays, elles peuvent même avoir un lien direct avec des partis. Ainsi, les partis politiques allemands sont tous dotés d'une fondation sœur :

Fondation Konrad Adenauer (CDU), Fondation Friedrich Ebert (SPD), Fondation Friedrich Naumann (FDP), Fondation Hanns Seidel (CSU), Fondation Heinrich Böll (Bündnis 90/Grünen), Fondation Rosa Luxemburg (PDS). Créées pour la plupart à la suite de la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte de développement des programmes de l'éducation citoyenne, elles sont financées largement sur fonds publics, au prorata de la représentation au Bundestag. Ces fondations ont un lien fort avec la politique locale mais surtout avec la politique étrangère, puisqu'elles fonctionnent comme des quasi-ONG, très impliquées à l'international (Dakowska, 2014).

A contrario, comme nous l'avons indiqué dans le premier chapitre, l'histoire de la philanthropie organisée au XX^e siècle en Amérique s'est plutôt établie autour d'une alchimie sociale subtile: la prise de responsabilité d'acteurs privés (les fondations) à l'égard de problèmes publics, mais dans un cadre qui proscrivait toute activité politique trop manifeste. Ces positionnements sont donc le plus souvent subreptices et discrets, faits d'affirmation de valeurs, d'acointance avec des acteurs politiques mais de distance affichée avec l'arène politique institutionnalisée. Aux États-Unis, il est cependant possible de déceler des courants politiques dans la structuration du champ philanthropique. Dans les années 1960-1970, de grandes fondations ont été classées comme «libérales» (au sens politique américain), à l'image de la Fondation Ford, qui a financé le développement des Women's Studies et des Black Studies, ou encore les fondations Carnegie et Rockefeller. Un réseau de fondations conservatrices s'est même structuré à cette époque en réponse directe à ce qui était vu comme un dangereux tournant à gauche de ces grandes institutions, et a donné lieu à la création de nombreux *think tanks*, très actifs à partir des années 1980 et 1990 (Heritage Foundation, Catho Institute) dans la mouvance néolibérale, aux côtés de fondations conservatrices traditionnellement anti-étatiques (Fondation Pew, Fondation Olin), plus anciennes mais revigorées (Zunz, 2012). Du côté gauche, toujours dans les années 1970, un réseau de fondations progressistes s'est structuré également avec comme figures de proue des fondations comme The Chinook Fund à Denver, The Bread & Roses Community Fund à Philadelphie, The Crossroads Fund à Chicago, The Vanguard Public Foundation à San Francisco, The Haymarket People's Fund à Boston, puis un réseau étatsunien nommé Funding Exchange (Odendahl, 1990), créé en 1978 avec le slogan «*Change, not charity*», et qui a cessé ses activités en 2012. Notons que ces fondations progressistes disposent de budgets beaucoup plus faibles que les deux autres types de fondations, libérales et conservatrices.

Au Canada, il n'y a pas à proprement parler de structuration politique explicite du champ philanthropique, même si des clivages latents existent bien sûr entre des organisations aux valeurs et méthodes

potentiellement divergentes. Mais une politisation singulière peut tout de même être observée, notamment dans les dernières années du gouvernement conservateur de Stephen Harper. D'une part, il faut souligner que lorsqu'un gouvernement coupe les financements aux associations environnementales et promeut des énergies fossiles, une fondation environnementale, qui prône le développement durable et le respect des traités internationaux (Kyoto), peut tout d'un coup apparaître comme revendicative alors qu'elle était jusqu'alors perçue comme consensuelle. D'autre part, des enquêtes successives de la part de l'Agence du revenu du Canada ont cherché à déterminer si des organismes de bienfaisance enregistrés consacraient moins de 10 % de leurs ressources à des activités politiques, comme l'exige la Loi sur les organismes de charité. Parmi les organismes enquêtés, on retrouve notamment des organismes environnementaux comme la Fondation David Suzuki, la Fondation Pembina, ou la Fondation Tides Canada³. Paradoxalement, cette incursion du pouvoir politique dans la sphère philanthropique a suscité une forme de politisation du débat, au sein duquel doivent se positionner des fondations d'ordinaire plus distantes de ces enjeux.

Comme nous l'indiquons au début de ce chapitre, les opérations de qualification des fondations, même dans leur dimension la plus descriptive et administrative, ont une composante normative et une portée performative non négligeables. Pour expliciter maintenant la manière dont les chercheurs étudient les fondations, nous allons distinguer les approches théoriques qui ont été forgées dans la sphère scientifique au cours des dernières décennies, autour de cet objet de recherche.

3. Les fondations sous le regard des chercheurs

Pour rendre compte de la pluralité des travaux universitaires portant sur les fondations, tout en restituant les principales lignes de force et d'opposition, nous pouvons les présenter en trois parties : les approches libérales, gramsciennes et des interactions et circulations⁴. Il ne s'agit pas pour

3. Des organismes de droits humains (Amnistie International) et humanitaires ont aussi été ciblés, à l'image d'Oxfam Canada, à qui l'ARC aurait indiqué qu'elle devait revoir ses missions pour continuer à être enregistrée car «réduire la pauvreté est charitable, mais la prévenir ne l'est pas» (Beeby, 2014).

4. Nous reprenons ici une tripartition proposée par Ludovic Tournès (2008). Nous remercions vivement l'auteur de nous avoir transmis le premier chapitre de son mémoire d'habilitation à diriger des recherches, encore non publié. Ludovic Tournès, «La philanthropie américaine et l'Europe : contribution à une histoire transnationale de l'américanisation», soutenue le 22 novembre 2008, Université Paris-I-Panthéon Sorbonne.

nous de contribuer ici à un débat historiographique dense mais plutôt à une meilleure compréhension des polarités observables dans cet espace universitaire ainsi que des problématiques structurantes.

3.1. Le courant libéral

Le premier courant renvoie à une tradition de recherche qu'on peut qualifier de libérale. Celle-ci part de préceptes assez proches des postulats des fondateurs : la philanthropie concerne le bien-être et le progrès du genre humain ; elle est définie intrinsèquement par une forme de désintéressement, à la fois dans sa dimension morale (générosité et éthique du *giving back* liées à un humanisme laïc ou à caractère religieux) et stratégique. Ce dernier point renvoie à l'argument selon lequel, contrairement aux gouvernements ou aux entreprises privées, la fondation, par son indépendance, sa souplesse et son détachement des impératifs immédiats, est mieux à même d'avoir une hauteur de vue, soit une capacité à anticiper les enjeux futurs, à prendre des risques et innover, à jouer sur une articulation des échelles (du local à l'international), qui échappe aux structures institutionnelles habituelles. À l'image de l'ouvrage pionnier de Curti et Roderick (1965), ces travaux à tonalité hagiographique mettent en avant les réalisations des fondations, en particulier dans les domaines culturels, de la recherche et de la santé, aux États-Unis et à l'étranger.

Le terme *libéral* renvoie également à un fondement normatif, qui légitime le rôle des fondations en les inscrivant dans un pluralisme politique qui se nourrit des contributions d'acteurs multiples. Leurs voix enrichiraient le débat politique et les solutions qu'elles proposeraient contribueraient au mieux-être collectif. De nombreux travaux, de l'ouvrage classique de Bremner (1960) au plus récent de Fleishman (2007), contiennent ainsi des fresques historiques et thématiques illustrées par des réalisations accomplies, tout en se doublant d'une défense de la philanthropie comme incarnation de la culture américaine, aux côtés de la démocratie libérale et de l'économie de marché.

Au sein de ce courant d'analyse libéral, l'accent est souvent mis sur l'initiative des individus fondateurs, leur sens moral, leur vision et la portée de leur décision, à rebours d'une analyse qui s'attacherait davantage aux configurations dont ils sont le produit et aux contextes structurels et structurants dans lesquels ils s'insèrent. D'un point de vue méthodologique, on y retrouve souvent des travaux qui se basent sur le témoignage des fondateurs (voir, par exemple, du côté français : Seghers, 2009 ; Gauthier et Pache, 2014) et leur confèrent les attributs de l'entrepreneur schumpétérien. L'engagement des fondations est postulé comme bénéfique par nature et il s'agit de libérer cette énergie, en la stimulant ou en supprimant les barrières culturelles, fiscales ou administratives qui la brimeraient.

L'accent mis sur la vision et les intentions de la fondation est également le résultat d'une caractéristique méthodologique : en effet, les fondations ont la particularité d'être à la fois des organisations très opaques au regard extérieur, n'étant liées qu'à une faible reddition de comptes, au-delà des exigences comptables de l'administration fiscale, et des producteurs actifs de savoir sur leur propre champ, comme nous l'avons souligné en préambule de ce chapitre. Ainsi, la richesse et la qualité des ressources et des services offerts au sein des archives des grandes fondations américaines ont pu constituer de précieux atouts pour le travail des chercheurs, mais également une forme de biais méthodologique, par la difficulté à s'en détacher (Tournès, 2008), et surtout à obtenir des ressources documentaires comparables du côté des autres acteurs (par exemple, du côté des organismes financés).

Depuis une vingtaine d'années, parallèlement aux travaux en sciences sociales, se sont développées des études en science de la gestion, adaptés au secteur philanthropique. Des guides innombrables ont ainsi fleuri sur la collecte de fonds, en passant par l'étalonnage des meilleures pratiques d'accompagnement des projets, la conduite du changement ou encore la promotion de nouveaux instruments dans l'analyse des effets. À l'interface des deux, l'ouvrage coordonné par Lester Salamon sur les « nouvelles frontières de la philanthropie » (2014) incarne bien une forme d'articulation entre démarche analytique de transformations macrosociales et démarche prescriptive de nouveaux outils philanthropiques.

3.2. Le courant gramscien

Le deuxième courant identifiable prend le contrepied du premier. Alors que le courant libéral a notamment dominé dans les décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, on note à partir des années 1970 le développement de travaux critiques sur la philanthropie. Si le changement de tonalité est net, avec le passage de l'hagiographie à la dénonciation virulente, c'est aussi le cas d'un point de vue méthodologique.

Premièrement, il faut préciser que ce courant, s'il émerge dans les années 1970, renoue en fait avec des critiques présentes dès le premier quart du XX^e siècle aux États-Unis, comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre. L'argument central est que les fondations disposent d'un pouvoir illégitime, car elles ont une influence dans de nombreux domaines, sans s'inscrire pour autant dans les règles du jeu démocratique, régi par l'élection et la représentation politique (Lambelet, 2014). Le second argument est lié à une lecture centrée sur les classes sociales : la philanthropie serait pour les couches les plus fortunées le moyen d'exercer leur domination sur l'ensemble de la société, à travers l'entretien d'un ordre social inégalitaire, sous couvert de défense de causes consensuelles.

L'optique gramscienne ajoute une dimension supplémentaire: le remplacement de la force coercitive par la puissance, plus subtile mais plus structurante, de l'hégémonie culturelle et intellectuelle. Plusieurs auteurs utilisant cette optique (Arnove, 1982; Berman, 1983; Fisher, 1983; Parmar, 2012; Roelofs, 2003) ont ainsi mis l'accent sur le pouvoir des fondations comme producteurs de savoirs, que ce soit de la recherche appliquée pour praticiens à la recherche la plus fondamentale, dans des cercles universitaires. Ce continuum est ainsi pris en charge par la Fondation Rockefeller, qui finance la structuration des sciences sociales aux États-Unis, mais aussi leur intégration au sein de l'ingénierie planificatrice au service de l'État (Fisher, 1983). Dans cette optique, les travaux soulignent les formes d'instrumentalisation des savoirs universitaires et les usages sociaux et politiques qui en sont faits par les fondations philanthropiques.

Méthodologiquement, ces approches, si elles s'intéressent aux visions du fondateur ou aux programmes des fondations, ne le font que pour en montrer les soubassements normatifs ou l'articulation à des enjeux socio-politiques macrostructurels. À rebours d'une appréhension des formes de générosité et de désintéressement, ces travaux dévoilent les formes d'intéressement, de circularité des formes de capitaux (économiques, sociaux, culturels) et de consécration. En somme, les réalisations n'ont pas de valeur en soi, mais uniquement en tant que preuves d'un pouvoir et d'une normativité à l'œuvre (McGoey, 2015).

Autre changement de perspective par rapport à la perspective libérale: par opposition à une lecture qui entérine l'autonomie du secteur philanthropique, il s'agit de mettre au jour les connexions avec les champs adjacents (entrepreneuriaux, politiques, religieux, administratifs) et, à travers la multipositionnalité des acteurs centraux, la construction de l'entre-soi du pouvoir. On retrouve ainsi une déclinaison, non plus gramscienne mais bourdieusienne, avec ces analyses en termes de capitaux et de champs, appliquées à l'univers des fondations (Dezalay et Garth, 2002; Guilhot, 2004, 2006).

Pour d'autres auteurs, ce déplacement du regard vers les usages sociaux de la philanthropie par les élites amène à considérer qu'au fond, pour le dire brutalement, les fondations servent non pas à régler les problèmes des pauvres, mais ceux des riches (Anheier et Leat, 2013, p. 453-457; Odendahl, 1990). Un très vieux thème de la critique contre les fondations est de les considérer comme un abri fiscal et une manière de conserver le contrôle sur un patrimoine⁵. Mais au-delà, c'est un outil

5. Historiquement, l'exemple souvent cité est celui de la Fondation Ford (Zunz, 2012, p. 185), mais d'autres exemples ont récemment défrayé l'actualité, comme le cas de Dieter Schwartz, le PDG allemand de Lidl, qui profiterait de la structure juridique et fiscale de la fondation de bienfaisance pour garder la main sur son empire commercial.

à la fois de construction de l'entre-soi notabiliaire (Gousset, 2004) et de pérennisation d'une dynastie familiale (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1996; Ostrower, 1995; Marcus et Dobkin Hall, 1992). Enfin, c'est une manière d'accomplir un devoir, pour des motifs philosophiques, moraux ou religieux, dans une forme d'engagement dont les modalités restent cependant maîtrisées, à l'image de l'anonymat qui permet de donner sans être connu ni sollicité davantage (Schervish, 1994). Nous n'avons plus alors affaire à une conception gramscienne, qui présuppose une forme de conscience et une volonté d'influencer le monde social motivant l'initiative philanthropique, mais au contraire à une influence de second degré, qui est un effet parfois même inconscient, bien qu'il ait des répercussions réelles, des modalités de construction et d'entretien des notabilités.

3.3. Le courant des interactions et circulations

Un troisième courant invite à approfondir la question de l'influence des fondations, en décentrant encore davantage le regard pour s'intéresser aux interactions et circulations, plus complexes qu'il n'y paraît, entre les fondations et les organismes financés.

Un premier ensemble de travaux se sont efforcés de revisiter les questions posées par la littérature gramscienne, en étudiant avec attention les relations entre des fondations et des mouvements sociaux aux États-Unis, dans les années 1960-1970. Des chercheurs ont notamment mis en lumière l'effet émoullent du soutien des fondations lors des luttes du mouvement noir américain (Jenkins et Eckert, 1986; O'Connor, 2011). Tout d'abord, parce que les fondations ont surtout favorisé les organisations les plus modérées. Et ensuite, parce qu'elles tendent à « canaliser » la colère à travers des injonctions à la professionnalisation, à l'utilisation de cadrages moins contestataires (le recours au droit) et à des formes d'intégration institutionnelle qui rendent l'expression d'une opposition frontale moins aisée. Il n'y aurait donc pas ici une prise de contrôle directe par les bailleurs de fonds, une imposition de tactiques ou d'objectifs hétéronomes, mais plutôt une dépolitisation relative, liée également parfois à une intériorisation, sur le mode de l'autocontrainte, de ces normes par les acteurs financés eux-mêmes. Cette influence diffuse peut également passer par l'appropriation par les acteurs militants d'instruments forgés par les fondations, à l'image de la certification dans le cas du mouvement environnemental (Bartley, 2007).

Plusieurs travaux ont aussi mis en exergue les modalités de coopération possible, plus égalitaires que ce que la perspective gramscienne implique, entre le bailleur de fonds et la structure financée. C'est le cas pour les fondations proches de la polarité de philanthropie de changement social, présentées précédemment (Ostrander, 2005). Dans le domaine

environnemental, Deborah McCarthy (2004) a bien mis en lumière la manière dont, au sein des fondations, des salariés peuvent avoir des proximités très fortes avec les acteurs des mouvements sociaux, voire des expériences passées dans ce secteur, et une disposition à importer dans le secteur philanthropique des objectifs poursuivis par ces mouvements. Loin d'être des récepteurs inertes, dont les fondations tireraient les ficelles à distance, les organismes financés sont actifs, négocient cette relation, y réfléchissent et produisent leur propre expertise sur ces questions (Incite!, 2007; Bouchard, 2013)⁶.

D'un point de vue théorique, un pas de plus est franchi lorsque l'accent est mis, non plus sur la fondation, ou sur le point de vue du bénéficiaire, mais bien sur la relation entre les deux. Des travaux récents développent ainsi la perspective ouverte dans l'étude de la circulation internationale des idées, dans laquelle il s'agit de se détacher de la force présumée de l'idée ou de l'auteur pour s'intéresser aux rôles des traducteurs et importateurs, aux dynamiques d'appropriation, de réception, de bricolage et de détournement des textes, au-delà des contextes de production et de réception (Saunier, 2004). Étudiant le rôle des Fellows de la Fondation Rockefeller, Ludovic Tournès montre très bien, contrairement à l'idée d'une simple « américanisation de l'Europe », qu'on observe aussi en retour une « européanisation de l'Amérique » (Tournès, 2010). Les fondations peuvent alors être analysées, au-delà de leur rôle financier, comme des passeurs entre des mondes dont la rencontre, pour des raisons géographiques, administratives, politiques ou sociales, se serait révélée improbable autrement (Saunier et Tournès, 2010). Méthodologiquement, cette perspective invite premièrement à décrire la densité des opérations de mise en contact, d'appropriation, d'hybridation et de fertilisation croisée des techniques, idées et structures (Gemelli, 1998), et à étudier le rôle des intermédiaires, courtiers et « agents doubles » (Guilhot, 2005), à l'intersection des réseaux philanthropiques et d'univers sociaux pluriels. On mesure sans mal tout ce qui sépare cette problématique, théoriquement et méthodologiquement, des visions nettes et tranchées de la perspective libérale-hagiographique ou gramscienne-critique, par l'attention qu'elle porte aux effets discrets mais déterminants des décalages et acculturations (Brisson, 2005; Buxton, 2009). Ensuite, d'un point de vue méthodologique toujours, cette grille de lecture nous amène à envisager la philanthropie comme une relation sociale (Schervish et Ostrander, 1990), avec sa part d'ambivalence et de réciprocité, que ce soit entre des individus ou des groupes d'acteurs. Il peut alors s'agir, d'un point de vue pratique, de dégager des

6. Paradoxalement, notons d'ailleurs que l'on trouve assez peu de travaux d'universitaires qui procèdent, parallèlement, à l'autoanalyse de leur relation avec les fondations qui financeraient leurs travaux, y compris lorsqu'ils travaillent sur ces fondations (Osei-Kofi, 2010).

types de relations différentes, plus ou moins favorables au donateur ou bien où une part de négociation et de jeu reste au contraire à la discrétion du receveur (Cloutier, 2011). Mais le plus grand défi tient ensuite à l'encastrement de cette relation, notamment quand elle est souhaitée la plus égalitaire possible, dans des contextes sociopolitiques et économiques de dissymétries fondamentales entre fondations et organismes financés (Eikenberry, 2006; Silver, 2006; Ostrander, 2007; Duvoux, 2015; Lefèvre et Berthiaume, 2016; Kohl-Arenas, 2016).

Conclusion : l'articulation des grilles d'analyse

Dans ce chapitre, nous avons abordé successivement trois types de grilles de lecture. La première est liée aux catégories et aux indicateurs produits par l'Agence du revenu du Canada (niveau 1). Elle permet de dénombrer les fondations, de les classer, d'en mesurer les actifs et les contributions. Ces indicateurs et catégories constituent une grammaire partagée puisqu'ils sont imposés institutionnellement à toutes les fondations qui souhaitent être reconnues par les pouvoirs publics et bénéficier du privilège fiscal. La deuxième grille de lecture est coproduite par les acteurs du milieu philanthropique et des experts, et elle concerne la conceptualisation du rôle revendiquée par les fondations (niveau 2). Celle-ci est à la fois descriptive et prescriptive, consacrant des manières de faire, produisant des *vade-mecum* reproductibles, traçant des distinctions internes au champ philanthropique, voire dessinant un sens de l'histoire philanthropique, où de « nouvelles » méthodes supplanteraient les « anciennes ». Enfin, la troisième grille de lecture est produite par les chercheurs du monde universitaire (niveau 3). Nous appuyant sur la tripartition proposée par Ludovic Tournès (2008), nous avons décrit les caractéristiques des approches « libérales », « gramsciennes » et « des interactions et circulations », avec leurs points d'appui théoriques, méthodologiques mais aussi parfois normatifs.

Nous avons juxtaposé la présentation de ces grilles de lecture, à des fins de clarté analytique, mais il est crucial de penser l'articulation des trois niveaux. La production d'indicateurs et de catégories officiels (niveau 1) définit l'imputabilité et la reddition de comptes des fondations et donc nécessairement la manière dont elles s'organisent et conçoivent leur rôle (niveau 2). Ainsi, la mise en place d'un périmètre légitime de l'action des fondations est contrainte par ce que l'ARC définit comme relevant de la bienfaisance ou du politique et les seuils d'allocation des fonds fixés pour le second volet. En retour, l'accent mis par certaines fondations sur la mesure de leur influence, sur le rapport entre leurs investissements financiers et les résultats objectivables, conduit à consacrer de nouveaux indicateurs, parfois formalisés (à l'image du SROI – *social return on investment*)

à travers des méthodes précises. Peut-être que certains de ces indicateurs construits par les acteurs philanthropiques (niveau 2) seront un jour repris et institutionnalisés par les pouvoirs publics (niveau 1), devenant une mesure de reddition de comptes imposée à toutes les fondations. Et qu'en est-il des chercheurs, confrontés à des mesures ayant les atours de la scientificité mais dont la fabrique concrète reste souvent insondable ?

Nous avons pointé également, dès l'introduction de ce chapitre, les entrelacements parfois complexes entre les productions d'expertise issues du champ philanthropique (niveau 2) et celles du champ universitaire (niveau 3). Le champ philanthropique finance une partie importante de la recherche scientifique qui lui est consacrée, tandis qu'en retour cette recherche sert d'assise théorique pour une partie de la philanthropie organisée, lui offrant une position de surplomb apparent et de neutralité par rapport aux conflits de valeurs (Lefèvre, 2015). Mais les articulations entre la recherche scientifique (niveau 3) et la production d'indicateurs et de catégories officiels (niveau 1) sont également importantes : par exemple, au Canada, les contraintes de reddition de comptes imposées aux fondations, et leur accès gratuit et en ligne pour les chercheurs (et citoyens) sur le site de l'ARC, offrent une profusion d'informations mais laissent dans l'ombre certaines zones, non renseignées. Il est tentant pour le chercheur de puiser dans les données mises à sa disposition et de ne pas investiguer les zones d'opacité, comme Ludovic Tournès l'a souligné à propos du cadeau empoisonné que constituent les riches archives de quelques grandes fondations étatsuniennes, à la fois matériau riche et à disposition mais aussi mise en récit par la fondation de sa propre histoire. Cela conduit en partie à ce que l'essentiel des recherches sur « les fondations » concerne en fait une poignée de grandes fondations étatsuniennes, avec des problématiques assez récurrentes. On risque alors, par cette forte lumière mise sur la pointe émergée de l'iceberg philanthropique, d'être aveuglé et de ne pas voir la masse qui se situe dans des eaux plus opaques. S'agissant des populations laissées dans l'ombre, nous avons, par exemple, noté notre méconnaissance presque totale des petites fondations (actif de moins de 25 000 \$), qui constituent pourtant plus du quart des fondations canadiennes.

Au regard des problématiques, parmi les apports de niveau 3, la grille théorique des « circulations et interactions » apporte un regard neuf, qui permet d'investiguer des zones laissées dans l'ombre par les grilles de lecture des niveaux 1 et 2. En effet, elle propose un décentrement par rapport à une focale uniquement fixée sur les fondations comme organisation ou sur les flux d'argent qui les structurent. Elle propose d'étudier la relation philanthropique entre organisme donateur et donataire, dans toute son ambivalence structurelle, au-delà d'un désintéressement proclamé (vision libérale) ou d'une hégémonie dénoncée (vision gramscienne). Elle invite à étudier cette relation non seulement du point de vue des fondations mais

aussi de celui des organismes financés, et même plus largement des autres parties prenantes de « l'écosystème philanthropique » (pouvoirs publics, entreprises privées, syndicats, Églises, mouvements sociaux...) (Lévesque, 2014). Au-delà d'un intérêt heuristique, ces pistes peuvent enrichir les grilles de lecture des niveaux 1 et 2, en revisitant la question, actuellement prééminente, de l'efficacité des fondations. Qui « fait une différence », pour reprendre le vocable consacré ? Le donateur ? Le donataire ? Leur relation ? Les relations entretenues avec des parties prenantes, en lien avec ce duo donateur-donataire ? Leur modalité d'inscription dans un environnement plus large (économique, politique, juridique), qui peut rendre décisive ou totalement accessoire l'action de ce duo ? Selon la réponse que l'on donne à cette question, ce sont aussi les catégories de reddition de comptes et d'objectivation de l'action des fondations (niveau 1) et la conceptualisation qu'elles ont de leur propre rôle (niveau 2) qui sont en jeu.

Bibliographie

- Agence du revenu du Canada (ARC) (2016). *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*, <<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/glsry-fra.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Anheier, H. et D. Leat (2013). « Philanthropic foundations: What rationales? », *Social Research: An International Quarterly*, vol. 80, n° 2, p. 449-472.
- Arnove, R. (1982). *Philanthropy and Cultural Imperialism. The Foundations at Home and Abroad*, Bloomington, Indiana University Press.
- Bartley, T. (2007). « How foundations shape social movements: The construction of an organizational field and the rise of forest certification », *Social Problems*, vol. 54, n° 3, p. 229-255.
- Beeby, D. (2014). « Revenu Canada: "prévenir la pauvreté" n'est pas un objectif accepté », *La Presse*, 24 juillet.
- Berman, E.H. (1983). *The Ideology of Philanthropy: The Influence of the Carnegie, Ford and Rockefeller Foundations on American Foreign Policy*, Albany, State University of New York Press.
- Bishop, M. et M. Green (2008). *Philanthrocapitalism. How the Rich Can Save the World*, New York, Bloomsbury Press.
- Bouchard, M. (2013). *Le financement des programmes de la FLAC dans notre milieu: menaces ou opportunités? – La suite. Effets des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon sur l'action communautaire autonome*, Recherche-action pour Action-Gardien, la Table de concertation de Pointe-Saint-Charles dans le cadre du programme Diplôme d'études supérieures spécialisées en Développement économique communautaire de l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia.
- Bremner, R. (1960). *American Philanthropy*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Brison, J.D. (2005). *Rockefeller, Carnegie, and Canada: American Philanthropy and the Arts and Letters in Canada*, Montréal/Kingston, McGill-Queen's University Press.

- Buxton, W.J. (dir.) (2009). *Patronizing the Public: American Philanthropy's Transformation of Culture, Communication, and the Humanities*, New York, Lexington Books.
- Chamberland, V. et al. (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec: influences, portraits et enjeux*, Cahiers du Larepps, n° 12-02.
- Cloutier, C. (2011). «Les organismes à but non lucratif: comment mieux gérer les relations avec les donateurs?», *HEC Montréal, Gestion*, vol. 36, n° 3, p. 85-94.
- Curti, M. et N. Roderick (1965). *Philanthropy in the Shaping of American Higher Education*, New Brunswick, Rutgers University Press.
- Dakowska, D. (2014). *Le pouvoir des fondations. Des acteurs de la politique étrangère allemande*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Dezalay, Y. et B. Garth (2002). *La mondialisation des guerres de palais*, Paris, Seuil.
- Ducharme, É. et F. Lesemann (2011). «Les fondations et la "nouvelle philanthropie": un changement de paradigmes scientifiques et politiques», *Lien social et politiques*, n° 65, p. 203-224.
- Duvoux, N. (2015). *Les oubliés du rêve américain. Philanthropie, État et pauvreté urbaine aux États-Unis*, Paris, Presses universitaires de France.
- Eikenberry, A.M. (2006). «Giving circles: Growing grassroots philanthropy», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n° 3, p. 517-532.
- Faber, D. et D. McCarthy (2005). «Foundations for social change: Critical perspectives on philanthropy and popular movements», dans D. Faber et D. McCarthy (dir.), *Foundations for Social Change. Critical Perspectives on Philanthropy and Popular Movements*, Lanham, Rowman & Littlefield, p. 3-32.
- Fisher, D. (1983). «The role of philanthropic foundations in the reproduction and production of hegemony, the Rockefeller foundation and the social sciences», *Sociology*, vol. 17, n° 2, p. 206-233.
- Fleishman, J. (2007). *The Foundation. A Great American Secret: How Private Wealth Is Changing the World*, New York, Public Affairs.
- Fondations philanthropiques Canada (2015). *Actifs et dons des principales fondations donatrices du Canada. Portrait en 2013*, Montréal, Fondations philanthropiques Canada, <<http://pfc.ca/wp-content/uploads/2015/10/assets-giving-trends-canadas-grantmaking-foundations-2015-fr.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Friedman, L. (2003). «Philanthropy in America: Historicism and its discontents», dans Lawrence Friedman et Mark McGarvie (dir.), *Charity, Philanthropy and Civility in American History*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-21.
- Frumkin, P. (2003). «Inside venture philanthropy», *Society*, vol. 40, n° 4, p. 7-15.
- Frumkin, P. (2010). *The Essence of Strategic Giving. A Practical Guide for Donors and Fundraisers*, Chicago/Londres, The University of Chicago Press.
- Gauthier, A. et A.-C. Pache (2014). *La philanthropie. Une affaire de familles*, Paris, Autrement.
- Gemelli, G. (dir.) (1998). *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s). Cross-Fertilization of Learning in Social Science and Management*, Brussels, European Interservice Press.
- Giddens, A. (2012). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- Gousset, S. (2004). *Sociabilités bourgeoises et investissements «philanthropiques»: une approche par les Clubs Rotary*, Thèse de doctorat, Lille, Université Lille II.
- Guilhot, N. (2004). «Une vocation philanthropique: George Soros, les sciences sociales et la régulation du marché mondial», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°s 151-152, p. 36-48.

- Guilhot, N. (2005). *The Democracy Makers: Human Rights and the Politics of Global Order*, New York, Columbia University Press.
- Guilhot, N. (2006). *Financiers, philanthropes. Sociologie de Wall Street*, Paris, Raisons d'agir.
- Hall, P.D. (1992). *Inventing the Nonprofit Sector: Essays on Philanthropy, Voluntarism, and Nonprofit Organizations*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Hall, P.D. (1999). «The work of many hands: A response to Stanley N. Katz on the origins of the "serious study" of philanthropy», *Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, n° 4, p. 535-536.
- Hammack, D.C. et H.K. Anheier (2013). *A Versatile American Institution: The Changing Ideals and Realities of Philanthropic Foundations*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Incite! Women of color against violence (dir.) (2007). *The Revolution Will Not Be Funded: Beyond the Non-Profit Industrial Complex*, Cambridge, South End Press.
- Jenkins, C. et C. Eckert (1986). «Channeling black insurgency: Elite patronage and professional social movement organizations in the development of black movement», *American Sociological Review*, vol. 51, n° 6, p. 812-829.
- Jenkins, C. et A. Halcli (1999). «Grassrooting the system? The development and impact of social movement philanthropy, 1953-1990», dans E. Lagemann (dir.), *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington, Indiana University Press, p. 229-256.
- Jenson, J. (2012). «A new politics for the social investment perspective: Objectives, instruments and areas of intervention in welfare regimes», dans G. Bonoli et D. Natali (dir.), *The Politics of the New Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, p. 21-44.
- Karl, B.D. (1997). «The troublesome history of foundations», *Reviews in American History*, 25, p. 612-618.
- Katz, S. (2005). «What does it mean to say that philanthropy is "effective"? The Philanthropists's new clothes», *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 149, n° 2, p. 123-131.
- Kohl-Arenas, E. (2016). *The Self-Help Myth. How Philanthropy Fails to Alleviate Poverty*, Oakland, University of California Press.
- Lambelet, A. (2014). *La philanthropie*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Lefèvre, S. (2015). «Pour une approche sociopolitique de la philanthropie financière: plaidoyer pour un programme de recherche», *Politique et sociétés*, vol. 34, n° 2, p. 61-85.
- Lefèvre, S. et A. Berthiaume (2016). *Béati, un modèle de philanthropie alternatif? Accompagner le changement social en le finançant*, Rapport réalisé en collaboration avec la Fondation Béati et le Service aux collectivités de l'UQAM, Montréal, Cahier de recherche du Centre OSE.
- Letts, C.W., W. Ryan et A. Grossman (1997). «Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists», *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 2, p. 36-44.
- Lévesque, B. (2014). «Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie: un système et une culture plurielle», dans Institut Mallet (dir.), *Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d'avenir. Culture philanthropique: visages et transformations*, Québec, Institut Mallet, p. 184-190.

- Marcus, G. et P. Dobkin Hall (1992). *Lives in Trust: The Fortunes of Dynastic Families in Late Twentieth-Century America (Institutional Structures of Feeling)*, Boulder, Westview Press.
- McCarthy, D. (2004). «Environmental justice grantmaking: Elites and activists collaborate to transform philanthropy», *Sociological Inquiry*, vol. 74, n° 2, p. 250-270.
- McGoey, L. (2015). *No Such Thing as a Free Gift. The Gates Foundation and the Price of Philanthropy*, Londres/New York, Verso.
- Moynihan, D.P. (1965). *The Negro Family: The Case for National Action*, Washington, D.C., Office of Policy Planning and Research, U.S. Department of Labor.
- O'Connor, A. (2011). «Contradictions de la philanthropie libérale face aux mouvements sociaux», *Lien social et politiques*, n° 65, p. 19-42.
- Odendahl, T. (1990). *Charity Begins at Home. Generosity and Self-Interest among the Philanthropic Elite*, New York, Basic Books.
- Osei-Kofi, N. (2010). «Coercion, possibility or context?: Questioning the role of private foundations in American higher education», *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, vol. 31, n° 1, p. 17-28.
- Ostrander, S. (1995). *Money for Change: Social Movement Philanthropy at Haymarket People's Fund*, Philadelphia, Temple University Press.
- Ostrander, S. (2005). «Legacy and promise for social justice funding: Charitable foundations and progressive social movements, past and present», dans D. Faber et D. McCarthy (dir.), *Foundations for Social Change. Critical Perspectives on Philanthropy and Popular Movements*, Lanham, Rowman & Littlefield, p. 33-60.
- Ostrander, S. (2007). «The growth of donor control: Revisiting the social relations of philanthropy», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 356-372.
- Ostrower, F. (1995). *Why the Wealthy Give. The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton, Princeton University Press.
- Ostrower, F. (2006). «Foundation approaches to effectiveness: A typology», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n° 3, p. 510-516.
- Parmar, I. (2012). «Foundation networks and American hegemony», *European Journal of American Studies*, vol. 7, n° 1, <<https://ejas.revues.org/9476>>, consulté le 30 mars 2017.
- Pinçon, M. et M. Pinçon-Charlot (1996). *Grandes fortunes: dynasties familiales et formes de richesses en France*, Paris, Payot.
- Porter, M. et M. Kramer (1999). «Philanthropy's new agenda: Creating value», *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 6, p. 121-130.
- Prewitt, K. (2007). «Les grandes fondations philanthropiques américaines: comment justifier leur pouvoir?», dans M. Dogan et K. Prewitt (dir.), *Fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 19-41.
- Roelofs, J. (2003). *Foundations and Public Policy: The Mask of Pluralism*, Albany, State University of New York Press.
- Salamon, L. (dir.) (2014). *New Frontiers of Philanthropy. A Guide to the New Tools and New Actors that Are Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, Oxford, Oxford University Press.
- Saunier, P.-Y. (2004). «Circulations, connexions et espaces transnationaux», *Genèses*, n° 57, p. 110-126.

- Saunier, P.-Y. et L. Tournès (2010). «Rockefeller, Gillet, Lépine and Co.: une joint venture transatlantique à Lyon (1918-1940)», dans Ludovic Tournès (dir.), *L'argent de l'influence. Les fondations américaines et leurs réseaux européens*, Paris, Autrement, p. 64-83.
- Schervish, P.G. (1994). «The sound of one hand clapping: The case for and against anonymous giving», *Voluntas*, vol. 5, n° 1, p. 1-26.
- Schervish, P. et S. Ostrander (1990). «Giving and getting: Philanthropy as a social relation», dans J. Van Til (dir.), *Critical Issues in American Philanthropy. Strengthening Theory and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 67-98.
- Seghers, V. (2009). *La nouvelle philanthropie*, Paris, Autrement.
- Silver, I. (2006). *Unequal Partnerships: Beyond the Rhetoric of Philanthropic Collaboration*, New York, Routledge.
- Silver, I. (2007). «Disentangling class from philanthropy: The double-edged sword of alternative giving», *Critical Sociology*, vol. 33, n° 3, p. 537-549.
- Skocpol, T. (1997). «The Tocqueville problem: Civic engagement in American democracy», *Social Science History*, vol. 21, n° 4, p. 455-479.
- Tournès, L. (2008). «La philanthropie américaine et l'Europe. Contribution à une histoire transnationale de l'américanisation», premier chapitre de mémoire d'habilitation à diriger des recherches (HDR) (non publié), Paris, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne.
- Tournès, L. (dir.) (2010). *L'argent de l'influence. Les fondations américaines et leurs réseaux européens*, Paris, Autrement.
- Zunz, O. (2012). *La philanthropie en Amérique. Argent privé, affaires d'État*, Paris, Fayard.

5

L'INFORMATION ET LES OUTILS POUR LA RECHERCHE AUPRÈS DES FONDATIONS SUBVENTIONNAIRES CANADIENNES

François Brouard¹

La culture philanthropique présente plusieurs visages qui, selon les expressions qu'ils arborent, influencent la société québécoise et canadienne (Institut Mallet, 2014). Cette culture est ainsi le véhicule de certaines façons de faire le bénévolat, de s'engager dans une cause sociale ou de consentir des dons financiers. Cette influence, et les pratiques qu'elles entraînent, soulève des enjeux. Celui des ressources consacrées par nos gouvernements par le système fiscal et par des partenariats privilégiant et orientant certaines actions gouvernementales est particulièrement préoccupant. On estime, par exemple, que les dépenses fiscales fédérales se situent pour 2013 à 2 530 millions de dollars pour le crédit d'impôt pour

1. L'auteur remercie Juniper Glass pour le travail réalisé dans le cadre de deux rapports de recherche du SCSE/CSES et du Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (LMRPC) (Brouard et Glass, 2015; Glass et Brouard, 2015) sur ces mêmes thèmes et qui ont servi de base au présent texte en plus d'autres rapports (Brouard, 2014a, 2014b).

dons de bienfaisance pour les particuliers et à 310 millions de dollars pour la déductibilité des dons de bienfaisance accordée aux sociétés (Canada – Ministère des Finances, 2016).

L'importance des sommes publiques investies de la sorte soulève diverses questions liées à la gouvernance, à la responsabilisation et à la transparence de l'information. L'intérêt grandissant des médias aide à mettre en lumière divers enjeux. La relation entre ces thèmes est complexe. Par exemple, la responsabilisation n'est pas seulement une question de transparence, mais concerne aussi les relations avec les citoyens et les parties prenantes (Pearson, 2014). Le développement de ces relations peut, sous certaines conditions, permettre un échange satisfaisant entre les parties prenantes. Le concept de transparence pose lui aussi de multiples défis dans le secteur des organismes de bienfaisance lorsque mobilisé afin de contribuer à une meilleure gouvernance (Independent Sector, 2005). Parmi les défis, citons la complexité et la diversité de la responsabilisation, incluant la reddition de comptes, à l'égard des ressources consacrées, ce qui comprend la production et la diffusion de l'information, thème qui sera au cœur de ce chapitre. La transparence à l'égard de l'information dépend de la perception que chaque partie prenante a de ses responsabilités et besoins (Pearson, 2016a, 2016b); la quantité et la qualité de l'information ainsi que son audience varient énormément (CEP – The Center for Effective Philanthropy, 2016). Le coût de l'information n'est pas réparti équitablement: ceux qui bénéficient de l'information ne sont pas nécessairement ceux qui en assument les coûts.

La tendance des données libres ouvre la porte à de nombreuses possibilités (Van Ymeren, 2015). Malgré la bonne volonté dont certaines organisations sont animées, la gestion des ressources internes consacrées à l'information reste un défi pour elles, ce qui peut influencer la culture du partage de l'information et de la collaboration qui y règne. Ainsi, la taille des fondations, leur degré de professionnalisation et leur expertise en système d'information et communication ont une incidence sur la disponibilité de l'information. On note aussi des effets selon les régions (p. ex., grands centres ou espaces ruraux), leur expertise linguistique (unilinguisme anglais, français ou bilinguisme) et les secteurs (p. ex., celui des arts ou celui de l'aide aux personnes).

La philanthropie est l'affaire de tous (Brouard et Larivet, 2010). Plusieurs acteurs de la philanthropie interagissent et forment un écosystème. Citons notamment l'État, les donateurs, les fondations, les organismes et les bénéficiaires (Lévesque, 2014). Toutefois, faisant partie de l'ensemble des organismes de bienfaisance enregistrés qui participent à la culture philanthropique, les fondations subventionnaires canadiennes

y occupent une place privilégiée dans la transformation de la société. En effet, les fondations subventionnaires injectent des fonds substantiels dans la société en ciblant divers enjeux sociétaux.

Ces injections soulèvent des enjeux d'autant plus essentiels dans un contexte où les gouvernements optent pour des restrictions budgétaires et des politiques d'austérité. Parmi les autres tendances en philanthropie canadienne eu égard aux fondations, notons la professionnalisation, l'action au regard de la prévention plutôt que l'intervention, le recours à l'innovation et la prise de risque et une responsabilisation accrue, incluant la responsabilité civique (Northcott et Uytterhagen, 2002).

L'écosystème de la philanthropie et l'interaction entre les parties prenantes présentent une problématique particulière quant aux flux d'information. En effet, en plus de la problématique de la gestion des ressources, l'échange d'information se trouve au cœur des relations entre les parties prenantes de l'écosystème. Différents besoins informationnels, divers types d'information, diverses demandes et exigences, tout comme différents formats et différents publics recevant ces informations caractérisent ces relations (Hyndman, 1990, 1991). Notre chapitre se situera dans cette perspective informationnelle en contribuant au débat sur la gouvernance des fondations subventionnaires.

Plusieurs raisons plaident en faveur d'une divulgation volontaire de l'information par les organismes sans but lucratif; en voici quelques-unes: rendre l'information accessible aux acteurs afin que ceux-ci discernent mieux les tenants et aboutissants de leurs activités; démontrer les progrès réalisés par l'organisation; démontrer le respect des lois, règlements, codes de conduite et pratiques comptables; contribuer au dialogue entre les acteurs; apprendre des autres organisations afin d'améliorer les pratiques (Koppel, 2005, 2011; Williams et Taylor, 2013).

L'objectif du présent chapitre est d'examiner les échanges d'information dans l'écosystème philanthropique ainsi que les outils disponibles pour la recherche auprès des fondations subventionnaires canadiennes, incluant ceux qui découlent de la recherche sur le plan informationnel. Pour y parvenir, nous procéderons à l'examen de l'écosystème de la philanthropie en présentant les diverses parties prenantes et les flux d'information.

Notre chapitre est constitué de quatre sections. Dans la première, nous présentons les parties prenantes de l'écosystème lié aux fondations subventionnaires. Dans la deuxième, nous examinons divers types d'information, notamment les informations fiscales, réglementaires, financières, sociales et subventionnaires, pour ensuite analyser les flux

d'information. Les outils disponibles pour la recherche sont par la suite répertoriés. Dans la quatrième section, nous décrivons les défis que posent ces outils de recherche.

1. Les parties prenantes de l'écosystème liées aux fondations subventionnaires

Comme le mentionne Lévesque (2014, p. 147), dans l'écosystème philanthropique, les « agents sont pour la plupart autonomes, mais agissent en interrelation, voire en interdépendance ». L'échange d'information est un bon exemple de cette interrelation et de cette interdépendance. La théorie des parties prenantes ou acteurs (*stakeholder theory*) (Mitchell, Agle et Wood, 1997) est utilisée pour cadrer notre propos. En effet, cette théorie peut contribuer à analyser les défis dans le contexte des activités des fondations subventionnaires (Connolly, Dhanani et Hyndman, 2013).

Cette utilisation des parties prenantes ne fait pas l'unanimité dans sa capacité à traiter du thème de la responsabilisation. En effet, comme Tyler (2013) le signale, on peut distinguer les droits et responsabilités des organisations en fonction de la loi mais aussi en fonction de divers intérêts sociaux, ce qui ne revient pas à la même chose. La distinction entre la responsabilisation légale et la responsabilisation sociale a un effet sur le degré de transparence requis. Il qualifie les fiduciaires de *right holders*, de *right guardians*, de *interest holders* plutôt que de *stakeholders* (Tyler, 2013, p. 37-38). Si nous reconnaissons ces distinctions, tout comme la diversité des parties prenantes et leur importance variable dans l'écosystème, nous ne croyons pas que cette constatation diminue l'intérêt de cette théorie pour notre cadre d'analyse.

Pour les organisations sans actionnaire, la responsabilisation (*accountability*) « est poussée par le nombre et le pouvoir des parties prenantes » (Dainelli, Manetti et Sibilio, 2013, p. 649, traduction libre). Un certain nombre de parties prenantes ou acteurs sont relevés dans notre cadre d'analyse, notamment les fondations subventionnaires, les gouvernements, les donateurs, les organismes bénéficiaires, les bénéficiaires ultimes, le public, les médias et les intermédiaires (Charity Commission, 2009; Connolly, Hyndman et McConville, 2013; Gordon *et al.*, 2007; Mitchell *et al.*, 1997). La figure 5.1. présente ces parties prenantes, ainsi que les principaux flux d'information de l'écosystème philanthropique. Ces différentes parties prenantes opèrent dans une toile d'échanges d'information, qui sera examinée dans la section 5.2. Ce cadre d'analyse s'inscrit dans un environnement plus global où la richesse est souvent suspecte (Pearson,

2016a), où les développements technologiques créent des occasions d'affaires (Philanthropic Foundations of Canada et Powered by DATA, 2015) et où les règles changent constamment.

1.1. Les fondations subventionnaires

Les fondations subventionnaires canadiennes sont des organismes de bienfaisance enregistrés qui doivent rendre des comptes aux organismes de réglementation, en particulier à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Les directeurs et les employés (incluant l'équipe de gestionnaires et les bénévoles) sont des acteurs à l'intérieur de ces fondations.

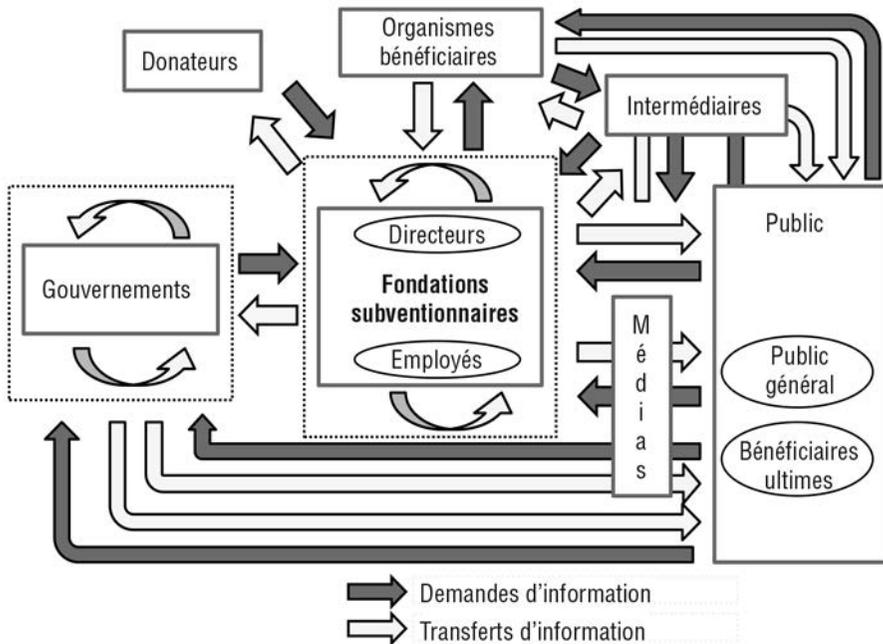
Selon la Loi de l'impôt sur le revenu (LIR), il y a une distinction entre les fondations privées et les fondations publiques. Une fondation publique est une fondation de bienfaisance dont plus de 50 % des administrateurs et dirigeants n'ont pas de lien de dépendance entre eux et où il n'y a pas de contrôle par une personne ayant donné plus de 50 % de son capital (LIR 149.1(1)). Une fondation privée est une fondation de bienfaisance qui n'est pas publique (LIR 149.1(1)).

En plus de la distinction que fait l'ARC entre les fondations privées et les fondations publiques, les fondations peuvent être familiales (Fondation Lucie et André Chagnon, The J.W. McConnell Family Foundation), corporatives (Fondation RBC Foundation, Fondation Mastercard Foundation), communautaires (Winnipeg Foundation, Vancouver Foundation, Community Foundation of Ottawa), gouvernementales ou liées à des institutions publiques (The Ontario Trillium Foundation, Alberta Innovates – Health Solutions, Fondation de l'Université de Montréal), rattachées à des clubs philanthropiques (Rotary, Lions, Kiwanis) ou instaurées pour poursuivre des buts précis (Canadian Wildlife Federation, The Hospital for Sick Children Foundation/SickKids Foundation) (Chamberland *et al.*, 2012). Pour notre propos, une fondation subventionnaire est un organisme de bienfaisance enregistré (fondation privée ou publique) qui respecte les critères énoncés dans la définition d'Imagine Canada et Philanthropic Foundations Canada (2014).

Les réseaux de fondations subventionnaires sont inclus dans ce cadre d'analyse, parce que le partage d'information et la collaboration constituent des pratiques de plus en plus courantes dans le milieu (Pearson, 2010). Ce partage d'information s'effectue au sein d'un groupe de fondations subventionnaires, en particulier parmi les plus importantes, par exemple entre Fondations philanthropiques du Canada/Philanthropic Foundations Canada (FPC/PFC) et Fondations communautaires du Canada/Community Foundations of Canada (FCC/CFC), ou à partir d'intérêts communs, comme entre les membres du Réseau canadien des subventionneurs en

environnement/Canadian Environmental Grantmakers Network (RCSE/CEGN) et du Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada/The Circle on Philanthropy and Aboriginal Peoples in Canada (CPPAC/CPAPC) (Pearson, 2010).

Figure 5.1.
Écosystème, parties prenantes et information



Source : Adaptée de Brouard et Glass, 2015.

Il existe plusieurs étapes dans la vie des organismes de bienfaisance enregistrés, telles que l'enregistrement, la re-désignation, la révocation, le réenregistrement, l'annulation, ou la présentation d'information. Les principales responsabilités d'un organisme de bienfaisance enregistré sont (Brouard, 2014a, p. 8) :

- consacrer ses ressources (fonds, personnel et actifs) à des fins et activités de bienfaisance;
- contrôler et gérer ses ressources (fonds, personnel et actifs);
- conserver son statut sur le plan légal;
- conserver des registres comptables adéquats;

- satisfaisant aux exigences de dépenses annuelles (contingent des versements);
- s'assurer que les reçus officiels de dons sont complets et exacts lorsqu'ils sont émis;
- satisfaisant aux exigences annuelles de déclaration d'information (T3010).

Toutes ses responsabilités obligent les fondations subventionnaires à s'assurer de satisfaire aux exigences réglementaires des gouvernements.

1.2. Les gouvernements

Les gouvernements, agissant comme régulateurs, jouent un rôle essentiel à propos de l'information (Hyndman et McMahon, 2010). Pour nos besoins, les gouvernements comprennent toutes les agences, ministères et entités qui leur sont associés, par exemple l'Agence du revenu du Canada (ARC), Industrie Canada (2013a, 2013b), le ministère des Finances du Canada et Statistique Canada. Ces agences jouent un rôle à des degrés variables dans la vie des fondations. Les partis politiques peuvent également figurer dans ce groupe, si l'on relève, à titre d'exemple, les actions du gouvernement Harper envers les activités politiques des fondations s'opposant aux politiques de son gouvernement (McMurren, Verhulst et Young, 2016).

L'Agence du revenu du Canada (ARC) occupe une place particulière auprès des organismes de bienfaisance enregistrés. À titre d'organisme gouvernemental, l'ARC enregistre les fondations et surveille leurs actions. Il faut notamment mentionner l'exigence de reddition de comptes avec la déclaration annuelle d'information liée à la production du formulaire T3010.

1.3. Les donateurs, les organismes bénéficiaires et le public

Les donateurs sont considérés comme des acteurs de premier plan (Hyndman, 2010), principalement parce que sans eux, il n'y aurait pas de fondation. Les donateurs peuvent être une seule famille (par exemple, les familles Chagnon et Bombardier), un ensemble de petits donateurs qui contribuent par leurs dons à des causes ou une combinaison des deux. Les dons peuvent se faire sous la forme de bénévolat, d'argent, de biens et de services.

Les bénéficiaires de subventions (*grantees*) sont les organismes qui reçoivent des subventions de la part des fondations subventionnaires pour les redistribuer aux bénéficiaires ultimes. Ces organismes bénéficiaires peuvent être d'autres organismes de bienfaisance enregistrés ou

des organismes à but non lucratif (OBNL). Les OBNL font face à moins de restrictions que les organismes de bienfaisance enregistrés (McMurren *et al.*, 2016). Tout comme les donateurs, les bénéficiaires sont à la source des échanges dans l'écosystème philanthropique. Sans bénéficiaires, il n'y aurait pas de besoin de philanthropie. Le public comprend le public en général et les bénéficiaires ultimes (Lee, 2004). Le public en général peut être une source de dons, mais peut aussi apprécier le travail des fondations en voyant l'effet de leurs efforts. Les bénéficiaires ultimes sont ceux et celles qui bénéficient des efforts philanthropiques en dernier lieu. Il peut s'agir d'enfants recevant un petit déjeuner gratuit pour commencer leur journée à l'école.

1.4. Les médias et les intermédiaires

Les médias englobent les journaux, la télévision, la radio et les réseaux sociaux. Les médias peuvent rapporter des problèmes sociaux (par exemple itinérance ou pauvreté), contribuer à susciter un engouement pour une cause (par exemple la campagne du Ice Bucket Challenge pour la SLA ou maladie de Lou Gehrig), décrire les efforts et l'effet des actions philanthropiques et poser des questions sur la provenance et l'utilisation des fonds. En plus des médias traditionnels, comme la télévision et la radio, les réseaux sociaux ajoutent une dimension particulière à la diffusion de l'information.

Les intermédiaires offrent de multiples visages. Certaines organisations surveillent le secteur caritatif, diffusent l'information et fournissent des classements (Gordon, Knock et Neely, 2009; Phillips, 2013). Les vérificateurs fournissent des degrés d'assurance sur les états financiers et l'information financière (Sinclair, Hooper et Mohiyaddin, 2011). Les chercheurs et les centres de recherche peuvent aussi être vus comme des intermédiaires (Brouard, 2014a). La profession comptable joue un rôle dans le développement des normes comptables des organismes sans but lucratif, des organismes de bienfaisance et des fondations (Hyndman et McMahon, 2010). Certains groupes offrent des services pour aider le secteur caritatif (par exemple Imagine Canada et CanaDon) ou fournissent de l'information et des ressources sur le secteur (par exemple Charity Intelligence Canada et Charity Village).

2. Les types et les flux d'information

Les notions de données, d'information et de savoir jouent un rôle dans l'étude des organisations (Davenport et Prusak, 1998). Les organisations possèdent, en effet, une grande quantité de données, notamment des

données factuelles relativement à des transactions. L'information peut être vue comme un message visant à avoir une incidence sur les décisions en ajoutant du sens aux données, soit par la contextualisation, la catégorisation, le calcul, la correction de faussetés et la synthèse (Davenport et Prusak, 1998). Le savoir, quant à lui, plus complexe que les données et l'information, correspond à l'intégration d'expériences, de valeurs et d'expertise en transformant l'information par des comparaisons, en soulignant les conséquences, en établissant des connexions et en participant au dialogue (Davenport et Prusak, 1998). Malgré ces différences, le terme générique *information* est utilisé pour notre propos et regroupe l'ensemble des trois concepts. L'information peut mener à un savoir qui est une ressource pertinente des fondations, au-delà des contributions financières (Schorr, 2004). Ce savoir peut être utile à l'organisation même, à d'autres organisations ou à la société.

2.1. Les types d'information

Dans la présente section, quatre types d'information sont examinés : l'information fiscale et réglementaire, financière, sociale et subventionnaire. Des rapports, qui colligent certaines de ces informations, peuvent être produits par les organisations. On y présente l'information selon certaines caractéristiques et certains objectifs, et parfois sous un format particulier afin de répondre directement ou indirectement à certaines demandes des parties prenantes.

Ainsi, l'information fiscale et réglementaire s'attarde aux exigences réglementaires imposées par les gouvernements par l'entremise des lois sur l'impôt sur le revenu et à d'autres exigences réglementaires, en particulier aux exigences imposées aux fondations, notamment la Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (formulaire T3010 administré par l'ARC).

L'information financière renvoie principalement aux états financiers et aux autres informations financières, qui sont généralement préparés à l'intérieur d'une organisation et qui présentent des mesures quantitatives. La performance organisationnelle est souvent examinée principalement sous le volet financier pour ce type d'information, car il s'agit habituellement du même groupe de personnes qui s'occupe des aspects financiers et de performance. Toutefois, il ne faut pas oublier les autres dimensions de la performance.

L'information sociale concerne les informations sur les activités des fondations, leur performance et les effets non financiers de leurs activités. Ces informations sont préparées à l'intérieur d'une organisation ou par

des acteurs externes, comme les médias, les agences gouvernementales ou d'autres intermédiaires; elles présentent des mesures quantitatives et qualitatives.

L'information subventionnaire vise l'information échangée entre les fondations et les organismes bénéficiaires et l'information sur les subventions partagées avec d'autres acteurs. Pearson (2016b) indique que pas plus du tiers des sites Web des 130 membres du FPC donnent des informations détaillées sur les subventions (nom de l'organisme bénéficiaire, projet financé et montant alloué).

2.2. Les flux d'information

Se superposant à l'information fiscale et réglementaire, financière, sociale et subventionnaire, deux dimensions méritent d'être décrites relativement aux flux d'information, soit les demandes d'information et la divulgation et l'accès à l'information. Les demandes d'information peuvent être obligatoires ou volontaires. La divulgation et l'accès à l'information peuvent être publics ou privés. Les flux d'information se situent dans le continuum de ces dimensions. Les demandes et les transferts d'information proviennent des différentes parties prenantes de l'écosystème et peuvent se faire avec ou sans leur consentement. Le tableau 5.1. illustre par des exemples les mécanismes d'échange d'information et les rapports existant dans l'écosystème de la philanthropie canadienne.

Comme illustré à la figure 5.1., plusieurs flux d'information relient les acteurs clés de l'écosystème philanthropique. Les principales connexions de flux d'information se situent entre: les gouvernements et les fondations, les donateurs et les fondations, les fondations et les organismes bénéficiaires, les fondations et le public, les gouvernements et le public, les organismes bénéficiaires et le public. Certains de ces échanges ont lieu par l'entremise des médias ou d'autres intermédiaires. Les flux d'information sont présentés en distinguant les demandes et les transferts.

Les flux d'information entre les gouvernements et les fondations servent principalement à satisfaire aux exigences des lois sur l'impôt sur le revenu et à d'autres exigences réglementaires. La déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (formulaire T3010 administré par l'ARC) est le document le plus important de la divulgation obligatoire des fondations. Il s'agit d'une dynamique réglementaire, où la dimension obligatoire impose des règles précises.

Les flux d'information entre les donateurs et les fondations se réalisent dans une dynamique particulière. En ce qui concerne cette relation, on peut distinguer les fondations privées et les fondations publiques. La fondation privée, souvent l'œuvre philanthropique d'une famille, est

contrôlée par des membres de la famille; cela rend les flux d'information très personnels et plus faciles entre les deux groupes d'acteurs. En revanche, la fondation publique obtient ses fonds d'un grand nombre de donateurs, ce qui complique la relation et ne correspond pas à une relation privilégiée.

Tableau 5.1.

**Exemples d'information partagée
par les fondations subventionnaires**

TYPE DE FONDATION		TYPE D'INFORMATION ÉCHANGÉE	
		OBLIGATOIRE	VOLONTAIRE
Divuligation et accès à l'information	Publique	Formulaire T3010 Agence du revenu du Canada (ARC) Liste des membres du CA Déclaration annuelle à Industrie Canada et autres organismes réglementaires	Site Web de la fondation Politiques et procédures pour les subventions Autres politiques (p. ex. investissement) Rapport annuel Subventions distribuées (passée et courante) (montant, destinataire, objet) Description des initiatives des organismes bénéficiaires, des résultats et des effets (<i>privé ?</i>) Partage d'information dans les réseaux de la fondation (p. ex. meilleures pratiques, collaborations) (<i>privé ?</i>) Adhésion à des normes (p. ex. Imagine Canada)
	Privée	États financiers (audit) Information à propos des directeurs Documents corporatifs (réunions du CA et résolutions, actes constitutifs, etc.) Rapports des organismes bénéficiaires aux fondations Rapports des fondations aux donateurs	Autoévaluation par la fondation de ses processus et résultats (<i>publique ?</i>) Évaluation des initiatives des organismes bénéficiaires (<i>publique ?</i>) Partage d'information entre les fondations (p. ex. amélioration des pratiques, politiques d'investissement, échelles salariales)

Source : Brouard et Glass, 2015, p. 11.

Les flux d'information entre les fondations et les organismes bénéficiaires s'intègrent dans une dynamique de pouvoir, où les fondations avec leurs ressources financières et leur réputation se trouvent à pouvoir imposer leurs exigences en matière d'information. Cela peut créer une surabondance de rapports afin de répondre aux divers formats de chaque fondation. Les organismes bénéficiaires doivent souvent se plier à ces exigences, à moins qu'ils ne décident de se passer des fonds d'une

fondation. Les informations financières et non financières recherchées par les fondations comprennent : les coordonnées de l'organisation, le numéro d'enregistrement de l'organisme de bienfaisance, la description du projet (titre, objectifs, plan d'action, durée), le budget du projet et les montants demandés à la fondation, la signature par une personne responsable de l'organisation et les documents organisationnels (liste des membres du CA, états financiers). (Voir Community Foundations of Canada, 2005; Huang et Hooper, 2011; Johnston, 2012; Leat, 2007.)

Les flux d'information avec le public concernent les fondations, les gouvernements et les organismes bénéficiaires et s'établissent soit directement ou à travers les médias et des intermédiaires. Il peut y avoir une dynamique volontariste, où l'acteur fournit sans difficulté certaines informations. Un exemple de cela est le formulaire T3010 disponible sur le site Web de l'ARC ou auprès des entreprises privées. D'autres informations sont plus privées. La présence de crises ou de questions par les médias engendre des divulgations, qui ne concernent pas nécessairement des questions fondamentales, comme en témoigne l'accent mis par les médias sur la divulgation des salaires payés aux dirigeants des organismes de bienfaisance alors que d'autres informations pourraient fournir un portrait plus complet de l'utilisation des ressources dans les fondations. L'évaluation par un intermédiaire externe offre en ce sens un aperçu plus général des activités de la fondation et établit des cotes pour les organismes, parfois en fournissant des détails sur l'importance relative des frais d'administration.

3. Les outils de recherche

L'analyse de ces divers flux d'information offre de nombreuses occasions de recherche. Mais les recherches universitaires pouvant servir à l'établissement de politiques fiscales sont plutôt limitées (Ernewein et Horsman, 2013), tout comme celles sur les organismes de bienfaisance en général et les fondations en particulier. Cette situation confirme la pertinence de présenter les outils disponibles qui pourraient soutenir les efforts de recherche sur les fondations subventionnaires.

3.1. Les principales sources d'information

Chaque organisme de bienfaisance enregistré, incluant les fondations, doivent produire le formulaire T3010 (Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés) pour chaque année fiscale dans un délai de six mois après la fin de l'année fiscale (LIR 149.1(14)). Si cette exigence légale n'est pas respectée, l'organisme de bienfaisance peut

perdre son enregistrement et ses bénéfiques d'émission de reçus pour dons de charité et d'exemption d'impôt sur le revenu. Le tableau 5.2. présente le contenu du formulaire T3010 dans sa version 2016. Compte tenu de son caractère obligatoire, le T3010 constitue la source d'information la plus importante. La Loi de l'impôt sur le revenu oblige d'ailleurs l'ARC à divulguer l'information publique du T3010 (LIR 149.1(15)).

Tableau 5.2.

Contenu du formulaire T3010 de l'Agence du revenu du Canada

SECTION	DESCRIPTION	FORMULAIRES SUPPLÉMENTAIRES
Section A	Identification	Annexe 1 Fondations
Section B	Administrateurs/fiduciaires et autres responsables	T1235 Feuille de travail Administrateurs, fiduciaires et autres responsables
Section C	Programmes et renseignements généraux	T1236 Feuille de travail Donataires reconnus/ Montants fournis aux autres organismes Annexe 2 Activités à l'extérieur du Canada Annexe 3 Rémunération Annexe 4 Données confidentielles Annexe 5 Dons en nature Annexe 7 Activités politiques
Section D	Renseignements financiers	Annexe 6 Renseignements financiers détaillés
Section E	Attestation	
Section F	Données confidentielles	
	Liste de contrôle	
Annexe 1	Fondations	T2081 Feuille de travail sur la participation excédentaire des fondations privées
Annexe 2	Activités à l'extérieur du Canada	
Annexe 3	Rémunération	
Annexe 4	Données confidentielles	
Annexe 5	Dons en nature	
Annexe 6	Renseignements financiers détaillés	
Annexe 7	Activités politiques	

Source: Adapté de l'Agence du revenu du Canada, formulaire T3010 (2016).

Au fil des ans, les chercheurs canadiens ont utilisé les données du T3010 pour étudier les organismes de bienfaisance enregistrés. Ces chercheurs proviennent du milieu universitaire, des centres de recherche, des

organismes de bienfaisance, des agences gouvernementales et ils peuvent être des praticiens, des professionnels, etc. Compte tenu de l'utilisation croissante de ce formulaire, il est généralement accepté que les données qui y figurent représentent une source importante de l'information divulguée. Un rapport préparé dans le cadre du Omidyar Network aux États-Unis (McMurren *et al.*, 2016) relate un certain nombre d'éléments liés à la gouvernance et aux données ouvertes de la déclaration T3010.

Divers exemples de recherche utilisant les données canadiennes des T3010 sont présentés au tableau 5.3. Ces exemples illustrent certains thèmes abordés dans le passé, notamment l'établissement de portraits du secteur caritatif, la collecte de fonds, les dons, le financement, les programmes d'activité, l'aide et le développement international et la performance. Somme toute, le portrait du secteur semble être le sujet privilégié, démontrant la dimension descriptive et embryonnaire des recherches qui sont réalisées à partir des données du formulaire T3010.

Tableau 5.3.

Exemples de recherche utilisant les données du T3010

AUTEURS	TITRE	SUJETS
Smith (1992)	Canada's Charitable Economy	Portrait
Campbell (1994)	The First General Map of Canada's Third Sector	Portrait
Sharpe (1994)	A Portrait of Canada's Charities	Portrait
Day et Devlin (1997)	The Canadian Nonprofit Sector	Portrait
Hall et MacPherson (1997)	A Provincial Portrait of Canada's Charities	Portrait
Revenu Canada (1999)	Analysis of Returns of Registered Charities – 1995 Filing Period	Portrait
Embuldeniya, Lasby et McKeown (2002)	An Analysis of Canadian Philanthropic Support for International Development and Relief	Développement international
Barr <i>et al.</i> (2004)	The Rural Charitable Sector Research Initiative – A Portrait of the Nonprofit and Voluntary Sector in Rural Ontario	Portrait
Gumulka, Hay et Lasby (2006)	Building Blocks for Strong Communities – A Profile of Small- and Medium-Sized Organizations in Canada	Portrait
Seel et Spyker (2007)	Overview Report of Small and Rural Charities in Canada	Portrait
Spyker (2009)	Are Registered Charities doing too much? – The Effect of Program Activity Drift on Canadian Registered Charities Performance Metrics	Programme d'activité
Ayer, Hall et Vodarek (2009)	Perspectives on Fundraising – What Charities Report to the Canada Revenue Agency	Collecte de fonds

AUTEURS	TITRE	SUJETS
Elson et Spyker (2010)	Failure to Thrive: Characteristics of Canadian Charities that Voluntarily De-register	Dé-enregistrement
Andreoni et Payne (2011)	Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence from a Panel of Charities	Collecte de fonds
Lasby (2011)	What T3010 Data Tell Us About Charity Financing	Financement
Spyker (2011)	There is no Accounting for Landscape: Capturing the Demographics of Canadian Registered Charities (2000-2008)	Portrait
Kryvoruchko (2012)	Does Foundation Giving Stimulate or Suppress Private Giving? Evidence from Canadian Charities	Collecte de fonds
Brouard et Neilson (2012)	Development of a Social Enterprises Database: Challenges in Integrating T3010 Data	Développement d'une base de données
Brouard, Neilson et Armenakyan (2012)	Small Charities: An Analysis of Change in Fundraising Activities	Collecte de fonds
Neilson, Brouard et Armenakyan (2012)	Fundraising Methods: Past, Present, Future	Collecte de fonds
Payne (2012)	Changing Landscapes for Charities in Canada: Where Should We Go?	Dons
Spyker et Deol (2013)	T3010 Errors and Inaccuracies and the Impact of Program Offerings on Reporting Inaccuracies for Canadian Registered Charities	Programmes
Blumberg (2013a)	Snapshot of the Canadian Charity Sector 2011	Portrait
Blumberg (2013b)	Snapshot of the Canadian Charity Sector 2010	Portrait
Blumberg (2013c)	Snapshot of the Ontario Charity Sector 2011	Portrait
Whittaker (2013)	Disclosure of Performance Measures in the Annual Reports of Non-profit Organizations	Performance
Audet, Paquette et Bergeron (2013)	Religious Nongovernmental Organizations and Canadian International Aid, 2001-2010: A Preliminary Study	Aide internationale
Vander Zaag (2013)	Canadian Faith-Based Development NGOs and CIDA Funding	Aide internationale
Gras et Mendoza-Abarca (2014)	Risky Business? The Survival Implications of Exploiting Commercial Opportunities by Nonprofits	Financement et performance
Blumberg (2014)	Snapshot of the Canadian Charity Sector 2012	Portrait
Blumberg (2015)	Snapshot of the Canadian Charity Sector 2013	Portrait
Blumberg (2016)	Snapshot of the Canadian Charity Sector 2014	Portrait

Source: Basé sur Brouard, 2014a, p. 16-17.

Une autre source importante de données sur les fondations est leur site Web où l'on trouve l'ensemble des informations qui les concernent, notamment la mission, les objectifs poursuivis, la description des activités, les rapports annuels, les états financiers, les politiques et procédures, les

éléments de gouvernance et les dirigeants. Pearson (2016b) indique que seulement 60 % des 130 membres du FPC ont un site Web. Cela représente un niveau relativement bas pour les importantes fondations dont le FPC est constitué, ce qui laisse présager des niveaux encore plus faibles pour les plus petites fondations, qui ont encore moins de ressources à consacrer à la communication d'information.

Divers rapports existent, mais ils ne sont pas accessibles à l'ensemble des parties prenantes; ils peuvent en outre contenir des informations confidentielles. De plus, une certaine forme d'évaluation des initiatives et de leurs effets peut s'y retrouver. Il existe aussi des sondages menés sur divers sujets par différentes associations, par exemple les Fondations philanthropiques du Canada (FPC) et les Fondations communautaires du Canada (FCC).

3.2. La base de données existantes

Le site Web de l'ARC (<www.cra-arc.gc.ca>) rend disponible au public l'information du formulaire T3010 pour l'ensemble des organismes de bienfaisance enregistrés. Il est ainsi possible d'obtenir de l'information sur un organisme donné, par exemple son nom ou son numéro d'enregistrement, son statut (enregistré, révoqué ou annulé), la sanction qu'il aurait reçue (pénalisé ou suspendu), son adresse complète, sa désignation (fondation privée, fondation publique, œuvre de bienfaisance), son objet charitable (bénéfice à la communauté, bien-être, éducation, religion, santé) et son secteur d'activité (par exemple, arts, fonds pour les désastres). Les synthèses relatives à des ensembles d'organismes restent toutefois difficiles à réaliser. Certaines informations figurent aussi sur le portail des données ouvertes du gouvernement du Canada (ouvert.canada.ca).

Au Canada, deux centres universitaires de recherche, une association et des firmes privées ont établi et gèrent des bases de données, intégrant les données du formulaire T3010 et d'autres données.

Fondé en 2002, le laboratoire Public Economics Data Analysis Laboratory (PEDAL), abrité par le Département d'économie de l'Université McMaster, est un de ceux-là. Le PEDAL est un centre spécialisé dans la transformation et l'analyse de données administratives recueillies à des fins autres que la recherche. La directrice est la professeure Abigail Payne (<<https://socialsciences.mcmaster.ca/pedal>>).

Créée en 2008, la base de données des entreprises sociales du SCSE-CSES est située à Sprott School of Business, Université Carleton, en particulier au Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE-CSES). Jusqu'à maintenant, les données du

formulaire T3010 entre 2000 et 2009 sont incluses dans la base de données (Brouard et Neilson, 2012). Le directeur est le professeur François Brouard (<<http://sprott.carleton.ca/scse-cses>>).

Imagine Canada, dont la mission est de faire la promotion des organismes caritatifs canadiens, a développé, depuis 1966, le service Connexion subvention (Grant Connect), un outil pour trouver des bailleurs de fonds potentiels, incluant des fondations canadiennes et américaines. Ce service est offert moyennant un abonnement (<www.imaginecanada.ca/fr/connexion-subvention>). Imagine Canada avait aussi développé, en 2011, le portail DonAction (CharityFocus) pour ajouter des fonctionnalités de recherche; ce portail a toutefois été fermé le 8 avril 2016.

AJAH est une firme privée offrant des services, sur abonnement, qui permettent de sélectionner des occasions de financement à partir de sa propre base de données. AJAH utilise les données pour aider les organismes à but non lucratif (OBNL), les bailleurs de fonds, les décideurs politiques et les chercheurs à répondre à leurs questions et à prendre des décisions. Le produit principal est Fundtracker Pro, une base de données sur les bailleurs de fonds du secteur caritatif canadien. Cette base de données contient des données provenant du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et de divers rapports des organismes de bienfaisance enregistrés. Le directeur général est Michael Lenczner (<<http://ajah.ca>>).

La firme d'avocats Blumbergs, notamment spécialisée dans le domaine des OBNL et des organismes de bienfaisance, offre une base de données (Charity Data) depuis 2016. Il est ainsi possible de chercher de l'information au sujet d'un organisme en particulier avec son nom, son programme, le niveau de revenu, la ville, la province et le secteur d'activité (par exemple: arts, fonds pour les désastres). L'information disponible remonte à 2003 et est présentée d'une manière simple et claire. La synthèse pour un ensemble d'organismes est toutefois difficile à réaliser. L'associé responsable est Mark Blumberg (<<http://charitydata.ca>>).

Certaines associations, par exemple Fondations philanthropiques du Canada (FPC) et Fondations communautaires du Canada (FCC), peuvent posséder leur propre base de données; l'accès y est toutefois restreint. D'autres chercheurs et groupes peuvent avoir développé des bases de données à des fins particulières.

4. Les défis liés aux outils de recherche

Plusieurs défis que doit relever la recherche sont liés aux outils disponibles et aux enjeux que comporte leur utilisation. Ainsi, la transparence et l'accessibilité de l'information se situent au cœur des enjeux de la recherche sur l'information. La tendance à la création de données ouvertes (McMurren *et al.*, 2016) permet un plus grand accès à l'information, en particulier sur le plan quantitatif. Cependant, même si l'information est disponible, cela ne garantit pas sa qualité. Pour qu'une information soit reconnue de qualité, elle doit être fiable et uniforme, en plus d'être disponible en temps opportun (Breen, 2013; Yasmin, Haniffa et Hudaib, 2014). Bref, la quantité et la qualité de l'information posent des défis constants.

Un projet de modernisation de l'ARC actuellement en cours et représentant plusieurs millions de dollars offre une nouvelle occasion de réviser et d'améliorer le formulaire T3010 (ARC – Agence du revenu du Canada, 2014). Lorsqu'il sera terminé, ce projet devrait engendrer des changements utiles aux chercheurs (Brouard, 2014c) et améliorer la quantité et la qualité de l'information transmise.

4.1. La quantité

Le défi de la quantité de l'information est lié à celui de la transparence et de l'accessibilité. La transparence n'est pas perçue par tous comme bénéfique (CEP – The Center for Effective Philanthropy, 2016). Les aspects liés à la vie privée sont une dimension importante dans la dynamique d'échanges d'information. L'accessibilité pose toujours un problème, mais devrait s'améliorer avec les développements technologiques (Pearson, 2016b).

Il est difficile pour les fondations de partager des informations qu'elles ne possèdent pas (CEP – The Center for Effective Philanthropy, 2016). On peut penser aux informations sociales comme les évaluations d'impact et les leçons apprises au regard des pratiques organisationnelles, par exemple (Pearson, 2016b). Il est possible que les fondations ne désirent pas rendre disponibles certaines informations, mais il se peut aussi que le personnel de la fondation ne soit pas suffisant pour divulguer l'information aux acteurs. Il y a donc un équilibre à trouver au regard de la quantité d'information accessible. De toute évidence, il y a place à l'amélioration (Pearson, 2016b).

4.2. La qualité

Le défi de la qualité de l'information disponible n'est pas unique au Canada. On le retrouve, par exemple, eu égard à l'information recueillie dans le formulaire 990 aux États-Unis, qui est comparable à la déclaration

T3010 (Gordon *et al.*, 2007; Grauer, 2013). La qualité peut d'ailleurs être analysée selon divers critères comme l'exactitude, l'objectivité, la rapidité de diffusion, l'uniformité des méthodes, la validité, la pertinence, l'utilité, l'intelligibilité, la crédibilité et la fiabilité. Certains de ces critères sont plus factuels, alors que d'autres sont plus contextuels, selon les besoins informationnels de chaque partie prenante (Hyndman, 1990 et 1991).

La question de la fiabilité des données est au centre de la qualité des informations du formulaire T3010 (Brouard et Neilson, 2012). Des recherches antérieures ont relevé divers types d'erreurs dans les données du formulaire T3010. Par exemple, Ayer, Hall et Vodarek (2009) ont noté des erreurs mathématiques, comme des erreurs d'addition en calculant les actifs, les passifs, les revenus et les dépenses, ainsi que des différences dans la répartition des dépenses. Autant Ayer *et al.* (2009) que Sharpe (2001) ont remarqué des lacunes relatives à la fiabilité, notamment de l'information incomplète, insuffisante ou manquante, incluant des données financières trop basses ou des incohérences logiques. Sharpe (2001) propose l'expression *problème des trois zéro*, pour décrire une situation où un organisme qui a des revenus dans les millions de dollars n'indique que des milliers et les milliers apparaissent comme des dollars une fois arrondis aux trois derniers chiffres (000). Ainsi, cela soulève des questionnements quant à la vérification par l'ARC des données inscrites. Cet enjeu touche la question des ressources administratives et bénévoles des fondations : un certain manque de capacité en littératie financière est constaté (Lenczner et Phillips, 2012), ce qui affecte la qualité des informations diffusées.

La quantité fait référence au manque d'information, mais encore faut-il que l'information soit disponible en temps opportun. Ainsi, on peut noter un délai de deux années dans l'utilisation des données du formulaire T3010 (Blumberg, 2016; Pearson, 2016a).

Conclusion

Même si les échanges de fonds et de ressources sont centraux, l'information se situe au cœur des échanges entre les différentes parties prenantes de l'écosystème de la philanthropie. Ces parties prenantes interagissent entre elles et créent des relations, qui facilitent l'échange d'information ou le rendent plus difficile. C'est pourquoi l'information correspond à l'axe de notre analyse.

Un certain nombre de parties prenantes figurent dans notre cadre d'analyse, notamment les fondations subventionnaires, les gouvernements, les donateurs, les organismes bénéficiaires, les bénéficiaires ultimes, le public, les médias et les intermédiaires. Un tel cadre d'analyse, centré sur

l'écosystème et les parties prenantes, offre des occasions de recherche sur les interactions et les relations entre les acteurs en établissant « des liens entre des chercheurs qui s'ignorent alors que la mise en perspective de leurs travaux pourrait fournir des éclairages nouveaux et apporter des connaissances nouvelles » (Lévesque, 2014, p. 206).

Des outils existent pour réaliser des projets de recherche sur les fondations subventionnaires, par exemple des bases de données sont disponibles dans les universités, le monde caritatif et le secteur privé. Le projet de modernisation du formulaire T3010 par l'ARC est porteur d'un vent d'optimisme pour l'accès en temps opportun de données d'une meilleure qualité. Par ailleurs, la taille des fondations, leur niveau de professionnalisation et leur expertise en système d'information et en communication influent sur la quantité et la qualité de l'information. Enfin, l'obtention d'un financement adéquat pour la recherche pose toujours un défi.

On décèle cependant un désir d'améliorer les pratiques informationnelles des fondations subventionnaires et des organismes de charité enregistrés. Des pratiques collaboratives, comme des plateformes technologiques et des normes, sont privilégiées pour favoriser la collaboration au regard des stratégies informationnelles (Philanthropic Foundations of Canada et Powered by DATA, 2015). Il ne fait aucun doute qu'une réflexion sur l'information permettra aux fondations d'accroître ou de conserver leur crédibilité et la confiance du public.

Bibliographie

- Andreoni, J. et A.A. Payne (2011). « Is crowding out due entirely to fundraising? Evidence from a panel of charities », *Journal of Public Economics*, vol. 95, n^{os} 5-6, p. 334-343.
- ARC – Agence du revenu du Canada (2014). *Budget 2014 – Investing in Information Technology (IT) for Charities*, <<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/bdgt/2014/qa08-eng.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- ARC – Agence du revenu du Canada (2016). *T3010 – Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*, <<http://www.cra-arc.gc.ca/F/pbg/tf/t3010/t3010-17f.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Audet, F., F. Paquette et S. Bergeron (2013). « Religious nongovernmental organizations and Canadian international aid, 2001-2010: A preliminary study », *Canadian Journal of Development Studies*, vol. 34, n^o 2, p. 291-320.
- Ayer, S.M., M.H. Hall et L. Vodarek (2009). *Perspectives on Fundraising – What charities Report to the Canada Revenue Agency*, Toronto/Edmonton, Imagine Canada/Muttart Foundation.
- Barr, C., L. McKeown, K. Davidman, D. McIver et D. Lasby (2004). *The Rural Charitable Sector Research Initiative – A Portrait of the Nonprofit and Voluntary Sector in Rural Ontario*, document produit pour la Foundation for Rural Living, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy.

- Blumberg, M. (2013a). *Blumbergs' Snapshot of the Canadian Charity Sector 2011*, 6 mars, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Blumbergs_Canadian_Charity_Sector_Snapshot_2011.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Blumberg, M. (2013b). *Blumbergs' Snapshot of the Canadian Charity Sector 2010*, 10 juin, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Blumbergs_Canadian_Charity_Sector_Snapshot_2010.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Blumberg, M. (2013c). *Blumbergs' Snapshot of the Ontario Charity Sector 2011*, 9 novembre, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Blumbergs_Ontario_Charity_Sector_Snapshot_2011.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Blumberg, M. (2014). *Blumbergs' Snapshot of the Canadian Charity Sector 2012*, 1^{er} juillet, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Blumbergs_Canadian_Charity_Sector_Snapshot_2012.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Blumberg, M. (2015). *Blumbergs' Snapshot of the Canadian Charity Sector 2013*, 20 avril, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Blumbergs_Canadian_Charity_Sector_Snapshot_2013.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Blumberg, M. (2016). *Blumbergs' Snapshot of the Canadian Charity Sector 2014*, 10 avril, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Blumbergs_Canadian_Charity_Sector_Snapshot_2014.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Breen, O.B. (2013). «The disclosure panacea: A comparative perspective on charity financial reporting», *Voluntas*, vol. 24, n° 3, p. 852-880.
- Brouard, F. (2014a). *T3010 Challenges for Research*, Document de travail, Ottawa, Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSSES).
- Brouard, F. (2014b). *Suggestions to Improve the T3010 for Research*, Document de travail, Ottawa, Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSSES).
- Brouard, F. (2014c). *Report on 2014 T3010 Users Research Day*, Document de travail, Ottawa, Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSSES).
- Brouard, F. et J. Glass (2015). *Emerging Information and Reporting Issues for Grantmaking Foundations – A Preliminary Discussion in a Canadian Context*, Document de travail, Montréal/Ottawa, Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne et Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSSES).
- Brouard, F. et S. Larivet (2010). «Profession: Philanthrope», *Le Philanthrope/The Philanthropist*, vol. 23, n° 2, p. 166-175.
- Brouard, F. et L. Neilson (2012). «Development of a social enterprises database: Challenges in integrating T3010 data», *ANSER-ARES 2012 Conference, Association for Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)/Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)*, Waterloo, Canada, 30 mai-1^{er} juin.
- Brouard, F., L. Neilson et A. Armenakyan (2012). *Small Charities: An Analysis of Change in Fundraising Activities*, Rapport de recherche, Ottawa, Carleton University, Sprott School of Business, Centre Sprott pour les entreprises sociales.
- Campbell, D.R. (1994). *The First General Map of Canada's Third Sector*, Document de travail, n° 94-03, Kingston, School of Policy Studies, Queen's University.
- Canada – Ministère des Finances (2016). *Rapport sur les dépenses fiscales fédérales – Concepts, estimations et évaluations*, <<https://www.fin.gc.ca/taxexp-depfisc/2016/taxexp-depfisc16-fra.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.

- CEP – The Center for Effective Philanthropy (2016). *Sharing What Matters Foundation Transparency*, Cambridge, The Center for Effective Philanthropy.
- Chamberland, V., P. Gazzoli, L. Dumais, C. Jetté et Y. Vaillancourt (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec: influences, portraits et enjeux*, Cahier du LAREPPS n° 12-02, Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), Université du Québec à Montréal.
- Charity Commission (2009). *Charity Reporting and Accounting – Taking Stock and Future Reform*, Dundee, Charity Commission/Office of the Scottish Charity Regulator.
- Community Foundations of Canada (2005). *Grantmaking Tool Kit for Canadian Community Foundations*, Ottawa, Community Foundations of Canada.
- Connolly, C., A. Dhanani et N. Hyndman (2013). *The Accountability Mechanisms and Needs of External Charity Stakeholders*, Londres, The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).
- Connolly, C., N. Hyndman et D. McConville (2013). «UK charity accounting: An exercise in widening stakeholder engagement», *The British Accounting Review*, vol. 45, n° 1, p. 58-69.
- Dainelli, F., G. Manetti et B. Sibilio (2013). «Web-based accountability practices in non-profit organizations: The case of national museums», *Voluntas*, vol. 24, n° 3, p. 649-665.
- Davenport, T.H. et L. Prusak (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What they Know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Day, K. et R.A. Devlin (1997). *The Canadian Nonprofit Sector*, Document de travail n° CPRN 02, Ottawa, Canadian Policy Research Networks.
- Elson, P. et C.L. Spyker (2010). «Failure to thrive: Characteristics of Canadian charities that voluntarily de-register», *ANSER-ARES 2010 Conference, Association for Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)/Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)*, Montréal, juin.
- Embuldeniya, D., D. Lasby et L. McKeown (2002). *An Analysis of Canadian Philanthropic Support for International Development and Relief*, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy.
- Ernewein, B. et N. Horsman (2013). «The process for making tax policy in Canada», *Canadian Tax Journal*, vol. 61, n° 4, p. 1031-1042.
- Glass, J. et F. Brouard (2015). *Public Information Sharing and Transparency among Grantmaking Foundations – A Preliminary Discussion in a Canadian Context*, Document de travail, Montréal/Ottawa, Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne/Centre Sprott pour les entreprises sociales.
- Gordon, T., S.B. Khumawala, M.A. Kraut et J.A. Meade (2007). «The quality and reliability of form 990 data: Are users being misled», *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, vol. 1, n° spécial, p. 27-49.
- Gordon, T.P., C.L. Knock et D.G. Neely (2009). «The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test», *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, n° 6, p. 469-484.
- Gras, D. et K.I. Mendoza-Abarca (2014). «Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits», *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n° 3, p. 392-404.
- Grauer, J. (2013). «Disclosure, accuracy and the form 990», *Démos*, 12 août, <<http://www.demos.org/blog/8/12/13/disclosure-accuracy-and-form-990>>, consulté le 30 mars 2017.

- Gumulka, G., S. Hay et D. Lasby (2006). *Building Blocks for Strong Communities – A Profile of Small- and Medium-Sized Organizations in Canada*, Rapport de recherche, Ottawa/Toronto, Canadian Policy Research/Imagine Canada.
- Hall, M. et L.G. MacPherson (1997). « A provincial portrait of Canada's charities », *Canadian Centre for Philanthropy Research Bulletin*, vol. 4, n^{os} 2-3, <<http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/researchbulletins/rb040203.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Huang, H.J. et K. Hooper (2011). « New Zealand funding organisations: How do they make decisions on allocating funds to not-for-profit organisations? », *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 8, n^o 4, p. 425-449.
- Hyndman, N. (1990). « Charity accounting – An empirical study of the information needs of contributors to UK fund raising charities », *Financial Accountability & Management*, vol. 6, n^o 4, p. 295-307.
- Hyndman, N. (1991). « Contributors to charities – A comparison of their information needs and the perceptions of such by the providers of information », *Financial Accountability & Management*, vol. 7, n^o 2, p. 69-82.
- Hyndman, N. (2010). « Debate: The challenge of calling charities to account », *Public Money & Management*, vol. 30, n^o 6, p. 328-329.
- Hyndman, N. et D. McMahon (2010). « The evolution of the UK charity Statement of recommended practice: The influence of key stakeholders », *European Management Journal*, vol. 28, n^o 6, p. 455-466.
- Imagine Canada et Philanthropic Foundations Canada (2014). *Assets & Giving Trends of Canada's Grantmaking Foundations*, Toronto/Montréal, Imagine Canada/Philanthropic Foundations Canada, <<http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/trends-canadas-grantmaking-foundations-sept2014.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Independent Sector (2005). *Strengthening Transparency Governance Accountability of Charitable Organizations – A Final Report to Congress and the Nonprofit Sector*, Washington, Panel on the Nonprofit Sector, <https://www.neh.gov/files/divisions/fedstate/panel_final_report.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Industrie Canada (2013a). *Corporate Records and Filing Obligations*, Ottawa, Innovation, Industrie Canada, <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/eng/cs05007.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Industrie Canada (2013b). *Your Reporting Obligations under the Canada Not-for-profit Corporations Act (NEP Act)*, Ottawa, Industrie Canada, <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/eng/cs04956.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Institut Mallet (2014). *Culture philanthropique: visages et transformations*, Actes du Sommet sur la culture philanthropique et Éléments de synthèse et perspectives d'avenir, Québec, Institut Mallet.
- Johnston, P. (2012). *Good Grantmaking: A Guide for Canadian Foundations*, Montréal, Philanthropic Foundations of Canada.
- Koppel, J. (2005). « Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "multiple accountabilities disorder" », *Public Administration Review*, vol. 65, n^o 1, p. 94-108.
- Koppel, J. (2011). « Accountability for global governance organizations », dans M.J. Dubnick et H.G. Frederickson (dir.), *Accountable Governance: Problems and Promises*, Londres/New York, Routledge, p. 55-77.
- Kryvoruchko, I. (2012). « Does foundation giving stimulate or suppress private giving? Evidence from Canadian Charities », *ANSER-ARES 2012 Conference, Association for Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)/Association de*

recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES), Waterloo, Canada, 30 mai-1^{er} juin, <<http://www.bristol.ac.uk/cmpo/events/2012/doctoralconference/iryna.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.

- Lasby, D. (2011). «What T3010 data tell us about charity financing», *The Philanthropist*, vol. 24, n° 2, p. 155-160.
- Leat, D. (2007). «Information for a messy world: Making sense of pre-grant inquiry», *Third Sector Review*, vol. 13, n° 1, p. 33-55.
- Lee, M. (2004). «Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, n° 2, p. 169-185.
- Lenczner, M. et S. Phillips (2012). «From stories to evidence: How mining data can promote innovation in the nonprofit sector», *Technology Innovation Management Review*, vol. 2, n° 7, p. 10-15, <<http://timreview.ca/article/575>>, consulté le 30 mars 2017.
- Lévesque, B. (2014). «Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie: un système et une culture plurielle», dans Institut Mallet (dir.), *Culture philanthropique: visages et transformations, Actes du Sommet sur la culture philanthropique et Éléments de synthèse et perspectives d'avenir*, Québec, Institut Mallet, p. 129-226.
- McMurren, J., S. Verhulst et A. Young (2016). *Open Data's Impact – Opening Canada's T3010 Charity Information Return Data – Accountability of Charities through Open Data*, Brooklyn/Redwood City, GovLab/Omidyar Network.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Neilson, L., F. Brouard et A. Armenakyan (2012). *Fundraising Methods: Past, Present, Future*, Rapport de recherche, Ottawa, Carleton University, Sprott School of Business et Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSES), SCSE/CSES Research report.
- Northcott, A. et S. Uytterhagen (2002). *Practices and Policies of Private Foundations in Canada*, <www.maxbell.org/sites/default/files/PolPrac.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Payne, A.A. (2012). «Changing landscapes for charities in Canada: Where should we go?», *SPP Research Papers*, vol. 5, n° 34, <<https://www.policyschool.ca/wp-content/uploads/2016/03/charitable-giving-canada.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Pearson, H. (2010). «Funder collaboratives: Trend or tool?», *The Philanthropist/Le Philanthrope*, vol. 23, n° 2, p. 120-125.
- Pearson, H. (2014). *Thoughts About Data, Strategy and Accountability in Philanthropy*, *Philanthropic foundations Canada*, 29 septembre, <<http://pfc.ca/2014/09/thoughts-data-strategy-accountability-philanthropy/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Pearson, H. (2016a). *Opening a Window on Canadian Philanthropy*, *Philanthropic foundations Canada*, 8 février, <<http://pfc.ca/2016/02/open-data-philanthropy/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Pearson, H. (2016b). *Opening a Window on Canadian Philanthropy (Part Two)*, *Philanthropic foundations Canada*, 29 février, <<http://pfc.ca/2016/02/opening-window-part-2/>>, consulté le 30 mars 2017.

- Philanthropic Foundations of Canada (PFC) et Powered by DATA (2015). *Emerging Data Practices for the Philanthropic Sector*, Montréal, *Philanthropic Foundations of Canada et Powered by DATA*, <<http://pfc.ca/wp-content/uploads/2015/06/pfc-digital-data-practices-june2015-en.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Phillips, S.D. (2013). «Shining light on charities or looking in the wrong place? Regulation-by-transparency in Canada», *Voluntas*, vol. 24, n° 3, p. 881-905.
- Revenu Canada (1999). *Analysis of Returns of Registered Charities – 1995 Filing Period, Final Report of the Joint Table on Improving the Regulatory Framework*, Ottawa, Revenu Canada.
- Schorr, L.B. (2004). «From knowledge management to knowledge building: An essential foundation journey», *New Directions for Philanthropic Fundraising*, n° 45, p. 51-61.
- Seel, K. et C. Spyker (2007). *Overview Report of Small and Rural Charities in Canada*, document préparé pour l'Agence du revenu du Canada, Ottawa, Agence du revenu du Canada.
- Sharpe, D. ([1994] 2001). *A Portrait of Canada's Charities: The Size, Scope and Financing of Registered Charities*, Toronto, Centre canadien de philanthropie.
- Sinclair, R., K. Hooper et M. Mohiyaddin (2011). «The quality of charities' audit reports in New Zealand», *New Zealand Journal of Applied Business Research*, vol. 9, n° 2, p. 23-41.
- Smith, L.W. (1992). *Canada's Charitable Economy*, Toronto, Canadian Foundation for Economic Education.
- Spyker, C.L. (2009). «Are registered charities doing too much? – The effect of program activity drift on Canadian registered charities performance metrics», *ANSER-ARES 2009 conference, Association for Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)/Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)*, Ottawa, 27-29 mai.
- Spyker, C.L. (2011). *There is No Accounting for Landscape: Capturing the Demographics of Canadian Registered Charities (2000-2008)*, Document de travail n° 3, Calgary, Institute for Nonprofit Studies, Mount Royal University.
- Spyker, C.L. et H. Deol (2013). «T3010 errors and inaccuracies and the impact of program offerings on reporting inaccuracies for Canadian registered charities», *ANSER-ARES 2013 conference, Association for Nonprofit and Social Economy Research (ANSER)/Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale (ARES)*, Victoria, juin.
- Tyler, J. (2013). *Transparency in Philanthropy – An Analysis of Accountability, Fallacy, and Volunteerism*, Washington, Philanthropy Roundtable.
- Vander Zaag, R. (2013). «Canadian faith-based development NGOs and CIDA funding», *Canadian Journal of Development Studies*, vol. 34, n° 2, p. 321-347.
- Van Ymeren, J. (2015). *An Open Future: Data priorities for the Not-For-Profit Sector*, Toronto, The Mowat Centre.
- Whittaker, L. (2013). *Disclosure of Performance Measures in the Annual Reports of the Non-profit Organizations*, Document de travail, Waterloo University of Waterloo.
- Williams, A.P. et J.A. Taylor (2013). «Resolving accountability ambiguity in nonprofit organizations», *Voluntas*, vol. 24, n° 3, p. 559-580.
- Yasmin, S., R. Haniffa et M. Hudaib (2014). «Communicated accountability by faith-based charity organisations», *Journal of Business Ethics*, vol. 122, n° 1, p. 103-123.

6

LES DONS DES FONDATIONS AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS Une analyse comparée des données

**Nicole Rigillo, Mirle Rabinowitz-Bussel,
Nazita Lajevardi et James Stauch¹**

Au Canada et aux États-Unis, le nombre de fondations subventionnaires a connu une hausse constante au cours des cinquante dernières années, tout comme le nombre d'œuvres de bienfaisance et d'organismes non gouvernementaux fournissant des services sociaux et des biens publics, de manière générale (Cammatt et MacLean, 2014). Or, en raison d'un manque de recherches scientifiques dans ce domaine, les dons des fondations au Canada demeurent en quelque sorte une *terra incognita*, les fondations subventionnaires ayant à ce jour été l'objet d'à peine une poignée d'articles évalués par les pairs. Aucune des très nombreuses études comparatives portant sur les fondations subventionnaires n'a encore abordé le cas du Canada, pas plus que le paysage canadien des fondations subventionnaires n'a été comparé à celui des États-Unis – le seul pays ayant produit un corpus considérable de connaissances sur les fondations, et qui sert souvent de cadre normatif pour comprendre la situation des fondations

1. Les auteurs souhaitent remercier Nancy Pôle, Sylvain Lefèvre et Peter Elson pour leurs commentaires sur cet article.

à l'échelle internationale (Hammack et Anheier, 2013; Toepler, 1999). À cette fin, ce chapitre puise tout d'abord dans les données primaires et les recherches secondaires pour expliquer en quoi et pourquoi le paysage canadien des fondations présente à la fois des divergences et des convergences avec celui des États-Unis; puis, il met en évidence certaines lacunes dans les connaissances relatives au système philanthropique canadien qui pourraient, dans le cadre de recherches à venir, servir à produire des comparaisons internationales plus riches.

Plus précisément, cet examen compare trois aspects clés de la philanthropie canadienne et étatsunienne: 1) les influences historiques et culturelles; 2) la taille et les pratiques du secteur (formes institutionnelles, actifs et dépenses, secteurs d'investissement); et 3) la législation (cadre juridique et fiscal). L'examen a ainsi révélé que le Canada et les États-Unis présentent plusieurs similitudes en ce qui concerne les origines et les rôles contemporains de leurs secteurs philanthropiques, l'importance et la tendance actuelles qui caractérisent les dons ainsi que la taille par habitant de ces secteurs. Les différences entre le Canada et les États-Unis en matière de fondations (et d'organismes de bienfaisance plus généralement) semblent être dans une large mesure modelées par 1) l'effet des différences culturelles sur les attentes des citoyens quant au rôle de l'État par rapport à celui du secteur de bienfaisance; et 2) le contexte législatif.

1. Les typologies des fondations au Canada et aux États-Unis

Comparer les fondations de subventionnement à l'échelle internationale peut se révéler ardu, compte tenu des formes diverses que ces fondations peuvent prendre dans le monde (Anheier, 2001). Aux fins de cette étude, nous nous concentrons sur la définition de la fondation subventionnaire proposée par F. Emerson Andrews, le premier directeur du Foundation Center², soit celle d'un « organisme non gouvernemental, sans but lucratif, possédant son propre fonds principal, géré par ses propres fiduciaires ou directeurs et établi dans le but de maintenir ou de soutenir des activités à caractère social, éducatif, caritatif, religieux ou autres visant le bien commun » (Hammack et Anheier, 2013, p. 157, traduction libre). Idéalement, l'octroi de subventions officielles à de multiples organisations devrait représenter une part *substantielle* des activités de la fondation, bien

2. Le Foundation Center a été fondé à New York en 1956 par des dirigeants de fondations étatsuniens afin de promouvoir la transparence dans le secteur. Il abrite aujourd'hui la base de données la plus complète sur les subventionnaires étatsuniens et mondiaux ainsi que leurs subventions (Foundation Center, 2016c).

qu'elle puisse également financer certains de ses propres programmes. Helmut Anheier (2001) ajoute que l'on considère généralement que les fondations possèdent une base d'actifs distincts et identifiables, formée à partir de dons faits pour soutenir une cause particulière, généralement de nature publique.

Autant au Canada qu'aux États-Unis, les fondations gèrent un actif financier, ou bien elles dépendent des contributions de donateurs, bien que certaines grandes fondations profitent également de dons d'entreprises ou de fonds gouvernementaux, comme nous le verrons plus loin. De même, au Canada comme aux États-Unis, les fondations publiques et privées sont, à quelques exceptions près³, classées comme étant des organismes de bienfaisance enregistrés, ce qui leur permet d'être exonérées d'impôt sur le revenu et d'émettre des reçus d'impôt officiels aux donateurs.

1.1. Les types de fondations enregistrées au Canada

Depuis 1977, la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada définit trois types d'organismes de bienfaisance enregistrés : les œuvres de bienfaisance, les fondations publiques et les fondations privées. Les trois doivent poursuivre des objectifs de bienfaisance et peuvent être classés en tant que sociétés, fiducies ou établies par un acte constitutif. La participation de tout organisme de bienfaisance à des activités politiques est soumise à des restrictions, comme nous le verrons plus loin. Tous les organismes de bienfaisance enregistrés ont la possibilité d'octroyer des subventions.

Selon des données de l'Agence du revenu du Canada de 2016, les œuvres de bienfaisance, au nombre de 75 767, représentent le groupe d'organismes le plus important. Les œuvres de bienfaisance sont principalement tenues de mener leurs propres activités caritatives et de faire en sorte que plus de 50 % de leurs directeurs, fiduciaires ou autres responsables n'ont aucun lien de dépendance entre eux, et doivent généralement obtenir leur financement auprès d'une variété de donateurs sans lien de dépendance. Les œuvres de bienfaisance peuvent aussi verser des subventions à

3. Certaines fondations liées à une profession qui ne sont pas financées par des dons en échange de reçus d'impôt (c'est-à-dire la plupart des fondations immobilières et juridiques) se classent elles-mêmes en tant qu'organismes sans but lucratif, puisque leurs activités ne visent pas strictement des fins de bienfaisance, contrairement aux œuvres de bienfaisance canadiennes. Il existe également certains organismes canadiens qui se désignent eux-mêmes comme des fondations et qui accordent des subventions, mais qui ne sont pas des organismes de bienfaisance enregistrés. C'est le cas notamment de certaines fondations du secteur public qui sont classées comme des agences gouvernementales, telles que la Fondation Trillium de l'Ontario.

des donataires qualifiés, bien que ces subventions ne puissent représenter plus de 50 % des revenus annuels, à moins d'être versées à des organismes de bienfaisance associés (Man, 2006).

En revanche, le subventionnement est défini comme étant la principale activité des fondations publiques et privées, lesquelles étaient respectivement au nombre de 5107 et de 5536 en 2016 (Agence du revenu du Canada, 2016a). Les principales distinctions entre les fondations publiques et privées concernent leurs sources de financement, leurs décaissements ainsi que la relation des fiduciaires à l'organisme. Les fondations publiques obtiennent généralement leur financement auprès d'une variété de donateurs sans lien de dépendance, par exemple, au moyen de campagnes de financement publiques. Elles sont tenues de verser plus de 50 % de leurs recettes annuelles à d'autres donataires qualifiés, lesquels sont habituellement d'autres organismes de bienfaisance enregistrés, bien qu'elles puissent mener leurs propres activités caritatives. Plus de 50 % de leurs directeurs, fiduciaires ou autres responsables doivent être sans lien de dépendance entre eux.

En contrepartie, plus de 50 % du financement des fondations privées doit provenir d'une personne ou d'un groupe de personnes qui contrôle l'organisme de bienfaisance, ou qui est formé de plus de 50 % de ses directeurs, fiduciaires ou autres responsables. Les fondations privées peuvent mener leurs propres activités caritatives ou financer d'autres donataires qualifiés, habituellement d'autres organismes de bienfaisance enregistrés. Contrairement aux fondations publiques, les fondations privées ne sont pas tenues de verser plus de 50 % de leurs revenus annuels à d'autres donataires qualifiés. Enfin, les fondations privées sont habituellement constituées autour d'une famille ou d'un noyau entrepreneurial, ce qui signifie que 50 % ou plus de leurs directeurs, fiduciaires ou autres représentants entretiennent entre eux des liens de dépendance. Comme dans le contexte étatsunien, il existe plusieurs types de fondations privées – par exemple, familiales, indépendantes et d'entreprise – bien que ces termes ne correspondent pas à des désignations juridiques officielles.

En vertu de la législation antérieure, seules les fondations privées devaient effectuer un décaissement annuel minimal; or, depuis 2004, les fondations publiques comme les fondations privées détenant des actifs de plus de 25 000 \$ doivent décaisser chaque année 3,5 % de la valeur moyenne de ces actifs au cours des deux années précédentes. Les règles antérieures exigeant que la plus grande partie des dons soit dépensée au cours de l'année de leur réception ont, depuis 2010, été éliminées pour les trois catégories, sauf pour les dons reçus d'autres organismes de bienfaisance

enregistrés (Man, 2006, p. 5-6). Comme nous le verrons plus loin dans la section sur la législation, la loi restreint la possibilité pour les organismes de bienfaisance de prendre part à des activités législatives et politiques.

1.2. Les types de fondations aux États-Unis

Le code fiscal des États-Unis regroupe l'ensemble des organisations sans but lucratif, y compris les fondations subventionnaires, sous l'appellation 501(c)(3), un terme général désignant 29 types d'organismes exclusivement voués aux activités de bienfaisance et qui sont exemptés de certains ou de tous les impôts fédéraux sur le revenu. Il est interdit aux organismes régis en vertu de l'article 501(c)(3) d'autoriser que leurs bénéficiaires profitent à des particuliers, de prendre part de manière substantielle à des activités législatives (c'est-à-dire à du lobbying) ou de participer à des activités politiques. L'Internal Revenue Service (IRS) des États-Unis classe les fondations subventionnaires selon trois types légèrement différents de ceux que l'on trouve au Canada : les organismes de bienfaisance publics, les fondations privées et ce qu'on pourrait appeler des « fondations privées opérationnelles » (*private operating foundations*). Il est à noter que la désignation juridique de fondation publique est absente dans le contexte étatsunien ; les fondations qui reçoivent des fonds de plusieurs sources seraient ainsi classées aux États-Unis comme étant des organismes de bienfaisance publics.

Selon l'IRS (2016), les organismes publics de bienfaisance mènent leurs propres activités, qui sont financées par des campagnes actives de collecte de fonds et des contributions de sources multiples – au moins 33 % des recettes doivent provenir de petits donateurs, d'autres organismes de bienfaisance ou du gouvernement. Les organismes de bienfaisance publics doivent servir le bien public ; la gouvernance d'un organisme de bienfaisance public doit ainsi être libre de tout lien de dépendance et n'offrir aucun avantage particulier aux initiés, ce qui est généralement interprété comme voulant dire que plus de 50 % des membres du conseil d'administration ne peuvent être liés par le sang, par le mariage ou par la copropriété d'autres entreprises, et que les membres du CA ne sont pas rémunérés en tant qu'employés de l'organisme. Les organismes de bienfaisance publics ne sont pas tenus de verser des dividendes annuels.

En revanche, les fondations privées ont habituellement une unique source importante de financement (le plus souvent, des dons provenant d'une seule famille ou société plutôt que de plusieurs sources) et peuvent être contrôlées par une majorité de parties prenantes liées entre elles. Les fondations privées sont tenues de verser chaque année au minimum

5 % de leurs actifs, et sont sujettes à une surveillance plus étroite de la part de l'IRS au moyen d'exigences plus strictes en matière de déclaration (McRay, 2015).

Enfin, une fondation opérationnelle est une fondation privée qui consacre à la réalisation active de ses propres activités de bienfaisance au moins 85 % du moindre des deux entre son bénéfice net ajusté et le rendement minimal de ses investissements. Son fonctionnement est soumis aux mêmes règles que les autres fondations privées. Cependant, elle n'est pas tenue de verser chaque année des subventions correspondant à 5 % ou plus de ses actifs. Elle doit plutôt réaliser ses propres objectifs de bienfaisance.

2. Les influences historiques sur le développement des fondations au Canada et aux États-Unis

Il existe d'importantes variations entre les secteurs philanthropiques des deux pays. Selon la théorie des origines sociales de Salamon et Anheier (1998), cette différence n'est pas attribuable à un facteur unique – qu'il s'agisse de l'échec du gouvernement ou du marché, ou de la présence d'acteurs sans but lucratif et à vocation religieuse. Elle est plutôt due au fait que différents contextes sociaux et historiques ont engendré quatre régimes d'activité sans but lucratif distincts, nés des différences dans la relation entre l'État et le secteur sans but lucratif. Salamon et Anheier ont classé les États-Unis comme relevant du modèle libéral, où l'absence de mouvements ouvriers et une hostilité politique à l'égard de l'expansion de l'aide sociale entraînent une faiblesse des dépenses sociales du gouvernement, et où un vaste secteur sans but lucratif en vient à assumer des responsabilités en matière de protection sociale. Le Canada n'a pas été inclus dans la typologie de Salamon et Anheier, bien que l'on eût pu le caractériser comme étant un amalgame de plusieurs modèles, avec des dépenses sociales faibles à moyennes et le deuxième secteur sans but lucratif et bénévole le plus important du monde⁴, après les Pays-Bas (les États-Unis occupant le cinquième rang) (Hall *et al.*, 2005). En examinant la montée des fondations au Canada et aux États-Unis au début du XX^e siècle, ainsi que leurs rôles contemporains dans ces deux pays, on constate qu'ils présentent plus de similitudes que de différences.

4. En 1999, les organismes sans but lucratif et bénévoles canadiens employaient 12 % de la population économiquement active du pays, par rapport à 9,8 % aux États-Unis, et leur contribution représentait environ 6,8 % du produit intérieur brut (PIB) du pays (Hall *et al.*, 2005, p. iv).

La croissance des fondations dans le monde semble défier les prévisions du modèle et remettre en cause la pérennité de l'utilité de ses catégories. La théorie des origines sociales prédisait que l'augmentation des dépenses d'aide sociale mènerait à une réduction de la taille du secteur sans but lucratif dans les régimes libéraux, mais à une augmentation de la taille de ce secteur dans les régimes corporatistes. Or, comme nous le verrons plus loin, le secteur des fondations s'est étendu au cours des 30 dernières années, autant au Canada qu'aux États-Unis, malgré une baisse des dépenses sociales dans le premier pays et une hausse de ces dépenses dans le second. L'absence de réduction attendue dans les secteurs philanthropiques pourrait être liée en grande partie à la forme institutionnelle adoptée par les fondations – qui sont, la plupart du temps, conçues pour exister indéfiniment, leur nombre ne pouvant ainsi qu'augmenter au fil du temps, en l'absence de réglementation.

L'histoire de l'émergence des fondations aux États-Unis, déjà bien étudiée (Zunz, 2014; Nagai, Lerner et Rothman, 1994; Lagemann, 1999), sera seulement abordée brièvement dans ces pages. Aux États-Unis, les fondations philanthropiques modernes sont apparues avec la croissance de la richesse industrielle, à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, et le développement de nouvelles formes d'œuvres de bienfaisance par une classe nouvelle d'industriels «éclairés», tels qu'Andrew Carnegie et John D. Rockefeller. S'éloignant des formes de bienfaisance religieuses, de tels efforts relèvent plutôt d'une «entreprise capitaliste vouée à l'amélioration sociale», qui veille à dépenser ses fonds à bon escient et à les canaliser au moyen d'une série de nouvelles institutions philanthropiques. Ces premières fondations étatsuniennes jouèrent aussi un rôle historique important dans l'octroi de fonds à vocation philanthropique ainsi que dans le développement d'institutions publiques au Canada, particulièrement au début du XX^e siècle (Fedunkiw, 2005; Brison, 2005). L'appui politique au développement du secteur caritatif aux États-Unis, dont il sera question plus loin, a fait des États-Unis un chef de file mondial de la philanthropie : nulle part ailleurs, on ne trouve une société moderne dotée d'un si grand nombre de fondations subventionnaires de premier ordre ayant joui «d'une telle autonomie soutenue pendant aussi longtemps» (Hammack et Anheier, 2013, p. 4, traduction libre).

Au Canada, les origines historiques des fondations varient selon les régions. Dans l'Ouest canadien, les fondations communautaires⁵ sont issues du mouvement coopératif robuste de la région, composé

5. Une fondation communautaire est définie comme suit : « un organisme subventionnaire qui cherche à améliorer la qualité de vie de chaque personne dans une zone géographique définie ; qui n'est pas soumis au contrôle ou à l'influence d'autres organisations, gouvernements ou donateurs ; qui est régi par un conseil bénévole formé de citoyens, lequel est représentatif des collectivités desservies ; qui accorde des subventions à d'autres

d'organisations d'entraide fournissant à leurs membres une aide financière et d'autres formes d'assistance en échange de contributions (Bowen, 1980; Emery et Emery, 1999). De telles organisations jetèrent les bases du fort mouvement philanthropique communautaire apparu au tournant du XX^e siècle, dont témoigne la présence continue de fondations communautaires actives et bien dotées dans l'Ouest du Canada. Fondée en 1921, la Winnipeg Foundation, première fondation communautaire canadienne, modelée d'après la Cleveland Foundation (1914), première fondation communautaire d'Amérique, en est un exemple (Feurt et Sacks, 2001). La Vancouver Foundation, fondée en 1943 grâce à un don d'une secrétaire, Alice MacKay, qui inspira l'élite d'affaires de la Colombie-Britannique à compléter son don par des contributions encore plus généreuses, est aujourd'hui la principale fondation communautaire du Canada, et la cinquième plus importante en Amérique du Nord⁶ (Arlett, 2011).

Comme aux États-Unis, une philanthropie plus officielle a émergé dans l'est du Canada sous la forme de fondations privées mises sur pied par les grandes entreprises qui étaient installées dans la région au début du XX^e siècle. Parmi les contreparties canadiennes des fondations Carnegie et Rockefeller, citons la Fondation Massey (1918) et la Fondation McConnell (1937), également fondées par des membres influents de l'élite industrielle. Ces individus jouèrent un rôle tout aussi déterminant dans le financement de l'éducation supérieure et des institutions artistiques en Ontario et au Québec, notamment pour l'Université de Toronto, l'Université McGill et Massey Hall. Dans certains cas, ils entretenaient également des liens serrés avec leurs homologues subventionnaires étatsuniens, comme ce fut le cas de Vincent Massey, une relation éloignée de George E. Vincent, alors président de la Fondation Rockefeller (voir Brison, 2005, p. 45).

Comme le démontre le chapitre de Lefèvre et Rigillo dans le présent ouvrage, l'évolution de la philanthropie et du subventionnement dans la province francophone du Québec était et demeure unique par rapport au reste du Canada, puisqu'elle est issue de formes de bienfaisance gérées par l'Église catholique, lesquelles furent éclipsées après les années 1960 par un État socialement interventionniste.

groupes sans but lucratif afin de répondre à une grande variété de besoins émergents ou changeants au sein de la collectivité; qui cherche à bâtir une ressource permanente au profit de la collectivité, grâce à des fonds provenant de donateurs, notamment de citoyens locaux, de sociétés, du gouvernement et d'autres fondations» (Sacks, 2005, p. 5, traduction libre).

6. Si les fondations communautaires représentaient, au moment de leur création au début du XX^e siècle, un phénomène largement restreint à l'Ouest canadien, elles ont, depuis, proliféré dans tout le pays. Le nombre de fondations communautaires a plus que quadruplé entre 1990 et 2004 – passant de 32 à près de 140, versant plus de 95 millions de dollars à des causes de bienfaisance locales et détenant des actifs dépassant 1,8 milliard de dollars (O'Halloran, 2012, p. 322).

Au début du XX^e siècle, alors que le Canada commençait à prendre ses distances par rapport à l'Empire britannique, les fondations étatsuniennes se sont mises à s'intéresser au financement de causes canadiennes. Entre les années 1930 et la fin des années 1950, les fondations étatsuniennes ont soutenu une variété d'initiatives publiques au Canada, accordant des subventions à travers une « frontière semiperméable », guidées par le désir d'intégrer le Canada dans le courant dominant nord-américain (Brison, 2005, p. 45). À elles seules, les fondations Carnegie et Rockefeller ont ensemble injecté durant cette période plus de 20 millions de dollars dans l'économie culturelle canadienne, canalisant des fonds vers les universités ainsi que vers les galeries, librairies et musées privés canadiens, subventionnant également des artistes et des chercheurs particuliers. Le versement de fonds considérables par les fondations étatsuniennes s'est poursuivi au moins jusque dans les années 1950, lorsque le gouvernement canadien a commencé à étendre le financement aux arts et à l'aide sociale (Brison, 2005, p. 7-11). Fait intéressant, les fondations étatsuniennes ont récemment repris leurs activités de subventionnement au Canada, intervenant cette fois dans des enjeux sensibles sur les plans politique et environnemental. En 2008, par exemple, le Fonds des frères Rockefeller et la Fondation Tides, entre autres fondations étatsuniennes, ont lancé une campagne contre les sables bitumineux dans le but de mettre un terme aux dégâts environnementaux causés par leur exploitation en Alberta, la deuxième source de pétrole en importance des États-Unis (Schnurr et Swatuk, 2010). En réaction, le gouvernement canadien conservateur de Stephen Harper s'en est pris aux efforts des fondations visant à limiter l'expansion des pipelines et à apporter un changement politique transfrontalier, en révisant les lois antiterroristes pour ajouter les groupes environnementalistes aux menaces potentielles, ainsi qu'en consacrant des ressources supplémentaires à la vérification des organismes de bienfaisance et des subventionnaires à vocation environnementaliste (McQuaig, 2012; Northrop, 2008).

2.1. La relation entre les dons des fondations, la bienfaisance et l'État aux États-Unis et au Canada

Tant au Canada qu'aux États-Unis, les fondations jouent aujourd'hui un rôle important en tant que financeurs des services publics fournis par les organismes de bienfaisance. Ce rôle s'inscrit dans une reconfiguration plus large de la relation entre les gouvernements, le secteur caritatif et le secteur privé, laquelle se traduit par le passage d'une programmation sociale offerte et financée largement par le gouvernement à une programmation livrée par des organismes de bienfaisance et financée par une variété d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux.

Aux États-Unis, le gouvernement a, selon les périodes, favorisé et restreint les dons philanthropiques au cours du XX^e siècle, l'État ayant en alternance assumé la responsabilité du bien-être social et délégué, voire sous-traité son engagement. Par exemple, Herbert Hoover envisageait un « État associatif » où le gouvernement jouerait un rôle limité et où les organismes et les fonds philanthropiques et communautaires seraient intégrés dans la politique sociale fédérale en tant que fournisseurs de services primaires. En vertu du New Deal de Roosevelt, en revanche, le gouvernement fédéral assumait une pleine autonomie dans la distribution des ressources fédérales destinées à la programmation sociale, excluant généralement la philanthropie des relations entre le fédéral et les États (Zunz, 2014, p. 5).

Les appels du président Johnson en faveur d'une « Grande Société » ont créé une fusion originale de fonds privés et publics permettant de fournir aux pauvres des services sociaux, dont plusieurs sont issus de programmes philanthropiques expérimentaux. Le programme Gray Areas de la Fondation Ford, qui ciblait la pauvreté et le déclin urbains durant les années 1960, en est un exemple marquant (O'Connor, 1996).

Comme le remarque Jennifer Wolch, ces processus ont mené à l'instauration d'une relation dans laquelle le secteur bénévole assumait le rôle de « sous-traitant », l'État commençant à fournir des services sociaux par l'entremise du secteur bénévole comme moyen de réaliser des économies, afin de limiter le rôle du gouvernement dans la prestation de services directs et de promouvoir l'innovation et l'autonomie communautaire (Wolch, 1990, p. 53). En conséquence, le nombre d'organismes bénévoles a connu une croissance exponentielle aux États-Unis entre les années 1960 et 1980, tout comme le rôle de fournisseur de services du secteur bénévole (Wolch, 1990, p. 53-58). En 1982, le secteur bénévole offrait ainsi 56 % des services sociaux, 48 % de la formation professionnelle, 44 % des services de santé et 51 % de la programmation artistique et culturelle (Salamon, 1987, p. 103). Malgré des compressions budgétaires fédérales en matière de dépenses sociales sous les présidences de Reagan et de Bush⁷, le gouvernement des États-Unis est peu à peu devenu le principal

7. Comme le signale Jennifer Wolch (1990, p. 73-74), malgré les coupures fédérales dans les budgets de services sociaux au cours des années 1980, et le ralentissement général de la croissance du secteur bénévole et de ses revenus qui s'en est suivi, le rôle de ce secteur en tant que fournisseur de services, par rapport à celui de l'État, a continué de grandir. Deux raisons expliquent cet état de fait : premièrement, la réduction de l'offre par l'État de revenus directs et de protection (c'est-à-dire les prestations d'assurance-chômage ou d'aide sociale) a nécessairement contribué à accroître la part d'aide sociale devant être fournie par les organismes bénévoles ; et deuxièmement, les coupures de dépenses du fédéral en matière d'aide sociale ciblant le soutien du secteur bénévole ont été partiellement compensées par des augmentations du financement des États et local, ainsi que des dons privés, ce qui a atténué les effets de telles coupures comparativement à celles

«subventionnaire» des organismes bénévoles (non religieux) en fournissant, d'après les estimations, 35 % de l'ensemble des subventions – ce qui représente la plus importante source unique de financement –, une grande partie des fonds ayant été canalisée indirectement par le biais d'incitations fiscales, octroyées par le fédéral, pour stimuler les dons philanthropiques (Wolch, 1990, p. 57-58). Selon Wolch, ces processus ont engendré ce qu'elle appelle un «État fantôme», composé d'organismes bénévoles qui reçoivent des fonds gouvernementaux pour fournir des services et qui existent en dehors du système politique, tout en étant assujettis à un contrôle étatique, limitant ainsi la capacité des organismes de bienfaisance de faire entendre leur voix pour réclamer l'adoption de politiques et la justice sociale.

Un tel «État fantôme» a commencé à voir le jour au Canada à la suite des compressions des dépenses sociales effectuées par le gouvernement entre 1990 et 2000. Au cours de cette période, le premier ministre canadien Brian Mulroney a lancé un processus de révision des programmes sociaux afin de les rendre plus dépendants du travail bénévole, les menant sous la forme de contrats adjugés par voie d'appels d'offres à des organismes qui, plutôt que de se concentrer sur la promotion de politiques ou sur la justice sociale, ont de plus en plus assumé un rôle de prestation de services (Elson, 2007, p. 52-53). Les fondations communautaires en particulier, vues comme des fournisseurs alternatifs de financement public de l'aide sociale, ont connu durant cette période une croissance «explosive» (Feurt et Sacks, 2001, p. 24). La dépendance du gouvernement à l'égard des organismes sans but lucratif pour fournir des services au Canada signifie que, comme aux États-Unis, le gouvernement lui-même est l'un des plus importants «subventionnaires» du secteur bénévole, fournissant 51 % de l'ensemble des subventions aux organismes bénévoles du pays. Ces subventions proviennent en grande partie des gouvernements provinciaux, lesquels sont constitutionnellement responsables de la santé, de l'éducation et de la plupart des services sociaux (Hall *et al.*, 2005, p. 15). Bien entendu, il existe des différences entre les mandats précis que l'on cherche à remplir au moyen, d'une part, des relations fondées sur la prestation contractuelle de services qui sont nées entre l'État et les organismes bénévoles et, d'autre part, des relations forgées par les contributions, souvent à court terme, de subventionnaires à ces mêmes organismes. Bien que la nature et les objectifs de telles relations puissent varier, tant le gouvernement que les

touchant le secteur public. Comme le remarquent Smith et Lipsky (2009, p. 63), malgré une baisse du total des dépenses fédérales en tant que pourcentage de l'ensemble des dépenses de services sociaux (de 64,6 % en 1980 à 52,4 % en 1988), les dépenses totales du gouvernement fédéral, des États et de sources locales ont en réalité augmenté, passant de 13,6 milliards de dollars en 1980 à 15,24 milliards de dollars en 1988 (bien que les auteurs relèvent que même ces chiffres sous-estiment le financement des services sociaux par le fédéral et les États, puisqu'ils excluent le financement offert au moyen de programmes publics d'assurance santé tels que Medicaid et Medicare).

subventionnaires font appel au secteur sans but lucratif comme moyen principal de fournir des services sociaux⁸. Ainsi, le fait que les contributions des fondations subventionnaires au secteur bénévole sont éclipsées par celles des gouvernements des États-Unis et du Canada constitue une caractéristique importante du paysage du secteur bénévole dans les deux pays, que l'on retrouve également dans d'autres contextes; de même, en Nouvelle-Zélande, Margaret Tennant (2007) a noté que le gouvernement est le principal subventionnaire philanthropique du pays, puisque seuls les paiements et les frais versés en échange de services dépassent les fonds provenant de l'État, eu égard à la proportion des revenus d'activités sans but lucratif.

2.2. Les particularités du contexte canadien

Contrairement à la situation aux États-Unis, le gouvernement fédéral canadien a lui-même créé un groupe de fondations subventionnaires publiques bien nanties, issues d'une importante restructuration du système ministériel et départemental entreprise par le gouvernement conservateur en 1993. Au nombre d'une douzaine, ces fondations sont officiellement classées comme des « sociétés à gouvernance partagée », c'est-à-dire des sociétés privées et sans but lucratif, assujetties à un mandat public énoncé dans leurs lois habilitantes. Les sociétés à gouvernance partagée ont été fondées et financées exclusivement par le gouvernement fédéral grâce à une dotation ponctuelle de 10 milliards de dollars consacrée à l'atteinte d'objectifs de politique publique, à la recherche ainsi qu'à la prestation de services, dans le cadre du mouvement vers une plus grande autonomie de gestion et une décentralisation du gouvernement (Aucoin, 2006). Le gouvernement canadien a expliqué la nécessité de l'émergence de ces organismes sans lien de dépendance avec le gouvernement pour aborder « d'une manière hautement efficace et non partisane » les défis en matière de recherche, de développement et d'éducation ainsi que pour mettre en œuvre des politiques éclairées par des connaissances spécialisées et orientées par des partenariats avec des tiers, un financement stable et l'examen des pairs (Ministère des Finances, 2008). La première de celles-ci fut la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), fondée en 1997 pour renforcer la capacité des universités, collèges, hôpitaux de recherche et instituts de recherche sans but lucratif canadiens à réaliser des recherches et un développement technologique d'envergure mondiale. La FCI fut suivie par une succession d'autres fondations au cours des années 2000⁹. Ni publiques

8. Merci à Sylvain Lefèvre d'avoir soulevé cet aspect.

9. Parmi les autres subventionnaires de recherche, citons notamment la Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère (2000), la Fondation Pierre Elliott Trudeau (2001) et la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire. La

ni privées, de telles fondations sont un hybride des deux, étant financées par le gouvernement, mais disposant d'une grande autonomie par rapport aux ministres et au Parlement, un fait qui a soulevé des critiques visant le contrôle démocratique de l'État et la responsabilité publique (Aucoin, 2006, p. 125)¹⁰. À la suite des compressions budgétaires imposées par le gouvernement conservateur Harper en octobre 2006, le développement de nouvelles sociétés à gouvernance partagée fut stoppé, aucune autre n'ayant vu le jour depuis cette date¹¹.

Les gouvernements provinciaux ont également créé un petit nombre de fondations, habituellement subventionnées à l'échelle provinciale par la vente de billets de loterie ou les recettes de jeux de hasard, et identifiées en tant qu'organismes « indépendants » de leurs gouvernements provinciaux. L'une des plus importantes parmi celles-ci est la Fondation Trillium de l'Ontario, fondée en 1982 pour subventionner les organismes de services sociaux, et qui est aujourd'hui l'une des plus grandes fondations communautaires du Canada¹². De même, le gouvernement du Québec a fondé, en 2000, le Fonds d'action québécois pour le développement durable, doté d'une subvention de 45 millions de dollars canadiens; à ce jour, l'organisme a soutenu 475 initiatives de développement durable dans 17 régions du Québec (FAQDD, 2016).

Fondation autochtone de guérison (1998), par exemple, finance des programmes axés sur les besoins de guérison des populations autochtones affectées par le legs des pensionnats indiens (Conseil du Trésor du Canada, 2010). Pour une analyse des activités de la FCI, voir Lopreite et Murphy (2009) ainsi que Guppy, Grabb et Mollica (2013).

10. Par exemple, le gouvernement nomme seulement une minorité des membres de leurs conseils d'administration, ce qui signifie que ces fondations ne peuvent être considérées comme étant contrôlées par le gouvernement, et ainsi elles ne font pas partie du gouvernement fédéral (Ministère des Finances, 2008). Elles ne sont pas assujetties à des audits de gestion par le vérificateur général, mais plutôt à des audits réalisés par des sociétés privées telles que KPMG et Deloitte (Conseil du Trésor du Canada, 2010). Cependant, ces audits de gestion sont, essentiellement, à l'abri de sanctions publiques ou gouvernementales; les citoyens pouvant seulement déposer des plaintes, puisqu'ils ne sont pas considérés comme des actionnaires des fondations.
11. Tout comme la Fondation Trillium de l'Ontario, la Fondation canadienne pour l'innovation a été formée à la suite d'un lobbying politique auquel se sont livrés quelques présidents d'universités (Doern et Levesque, 2002, p. 136-137).
12. Citons également l'Alberta Foundation for the Arts, créée en 1991 pour appuyer et contribuer au développement des arts en Alberta, et la Wild Rose Foundation, aujourd'hui disparue, financée par la province de l'Alberta entre 1984 et 2009 et qui versait un montant égal aux dons de bienfaisance des Albertains pour subventionner des projets de développement international et des services à la collectivité locale. La fondation fut dissoute par la province à la suite de compressions budgétaires visant à redresser le déficit des dépenses publiques (CBC News, 2009).

2.3. Les attitudes à l'égard des dons

Des études ont démontré que les attitudes à l'égard des fondations et autres œuvres de bienfaisance présentent des différences d'ordre culturel. Dans la plus grande partie de l'Europe continentale, les fondations sont considérées avec circonspection, puisqu'on s'attend à ce que la responsabilité de l'aide sociale revienne au gouvernement. Aux États-Unis, on a tendance à les percevoir comme des ressources servant à combler les vides laissés par les secteurs publics et privés, tandis qu'au Royaume-Uni, elles ne sont ni ouvertement admirées ni craintes (Wolch, 1990; Anheier et Leat, 2013, p. 452). S'il existe des études sur les attitudes du public à l'égard des œuvres de bienfaisance en général, aucune étude n'a encore été menée afin de connaître la perception qu'ont les Canadiens des fondations subventionnaires. Bien que l'on puisse s'interroger sur la possibilité d'étendre aux fondations subventionnaires les conclusions des études sur les attitudes à l'égard des œuvres de bienfaisance, qui dans certains cas sont loin de correspondre à l'idée qui vient à l'esprit de bien des gens lorsqu'on entend le terme *association bénévole*, ces études – en l'absence d'études comparatives plus concluantes – pourraient provisoirement servir de baromètre partiel indiquant certaines différences entre le Canada et les États-Unis, tant en ce qui a trait aux attitudes du public à l'égard des rôles respectifs des organismes de bienfaisance et de l'État qu'aux montants versés par les individus aux organismes de bienfaisance.

Au Canada, malgré le rôle relativement plus important joué par l'État dans la prestation de services sociaux, les attitudes à l'égard des organismes de bienfaisance sont généralement positives. Une étude de 2014 a démontré que «la plupart (77 %) des Canadiens se disent “en accord” (32 % fortement / 46 % plutôt) avec l'idée selon laquelle les organismes de bienfaisance jouent un rôle social important en répondant aux besoins qui ne sont pas comblés par le gouvernement ou le secteur privé». La confiance à l'égard du secteur de bienfaisance est plus grande, et de manière considérable, qu'à l'égard des secteurs privé et public (75 % très / plutôt confiants contre 63 % et 49 %, respectivement), bien que les Québécois se disent en moyenne moins confiants à l'égard du secteur de bienfaisance (Fondations philanthropiques Canada, 2014, p. 1).

Les Étatsuniens, en majorité, font également confiance aux organismes de bienfaisance, bien que cette confiance soit légèrement plus faible et que les attitudes soient légèrement plus polarisées qu'au Canada. En 2015, près des deux tiers des Étatsuniens ont indiqué que les organismes de bienfaisance leur inspiraient une très grande confiance ou une certaine confiance, alors que 35 % d'entre eux affirmaient faire peu ou pas confiance à ces organismes (Perry, 2015).

Reflétant les politiques gouvernementales décrites ci-dessus, les Étatsuniens préfèrent confier au secteur philanthropique plutôt qu'au gouvernement le soin de régler les problèmes sociaux. En réponse à la question: « Votre premier choix pour régler un problème social aux États-Unis serait-il de faire appel au gouvernement ou à une aide philanthropique? », 47 % des Étatsuniens ont choisi l'aide philanthropique comme premier choix pour régler un problème social aux États-Unis, alors que 32 % ont choisi le gouvernement et 21 % se sont dits incertains¹³ (Philanthropy Roundtable, 2015). Cependant, contrairement aux Étatsuniens, les Canadiens valorisent le rôle joué par l'État dans le financement d'institutions sociales capitales telles que les hôpitaux et les écoles, la majorité d'entre eux (81 %) estimant que le gouvernement devrait *davantage* subventionner de telles institutions afin qu'elles dépendent moins des dons d'organismes de bienfaisance (Fondations philanthropiques Canada, 2014).

Bien qu'une proportion similaire de contribuables canadiens et étatsuniens réclament des déductions pour les dons qu'ils versent aux organismes de bienfaisance, les Canadiens donnent beaucoup moins d'argent à ces organismes que les Étatsuniens. De plus, alors que les dons aux organismes de bienfaisance suivent une tendance générale haussière aux États-Unis depuis les années 1970, les dons des Canadiens semblent accuser un recul. Ainsi, en 2014, les pourcentages de contribuables canadiens et étatsuniens réclamant des déductions pour les dons versés aux organismes caritatifs étaient comparables: 21,8 % et 25 %, respectivement. Mais les Canadiens ont versé aux organismes de bienfaisance moins de la moitié du montant versé par les Étatsuniens: en moyenne, 0,59 % de leurs revenus par rapport à 1,39 % du revenu des Étatsuniens. Au Canada, l'importance des dons aux organismes de bienfaisance varie également d'une province à l'autre, les Manitobains donnant le pourcentage le plus élevé de leurs revenus agrégés (0,81 %), les Québécois se situant, à cet égard, au bas de l'échelle (0,28 %) (Lammam, MacIntyre et Ren, 2015, p. 6-7).

Enfin, les dons de bienfaisance au Canada semblent avoir suivi une tendance « baissière » entre 2003 et 2013, tant au regard du nombre de contribuables donnant aux organismes de bienfaisance (24,1 % en 2003 contre 21,8 % en 2013) qu'à celui du pourcentage des revenus agrégés versés aux œuvres de bienfaisance (0,69 % en 2003 contre 0,56 % en 2013) (Lammam *et al.*, 2015, p. 5). Bien que l'on ne dispose d'aucune donnée à long terme sur les dons en tant que pourcentage des revenus pour les États-Unis, les dons annuels agrégés, en dollars ajustés à l'inflation, ont

13. De même, 59 % des Étatsuniens estimaient qu'il est plus rentable de confier la promotion du bien être social aux organismes de bienfaisance privés, alors que 20 % d'entre eux croyaient qu'il est plus rentable de confier cette tâche au gouvernement et 12 %, que les deux étaient équivalents à cet égard (Philanthropy Roundtable, 2015).

augmenté, passant de 253,11 milliards de dollars en 2004 à 258,51 milliards en 2014 (Giving USA, 2015, p. 39). Au même moment, la crise économique a entraîné une baisse des dons tant au Canada qu'aux États-Unis, une situation qui a commencé à s'améliorer au cours des dernières années seulement et qui pourrait expliquer le « déclin » apparent des dons canadiens depuis 2003.

La documentation existante sur les déterminants des dons aux œuvres caritatives cite plusieurs facteurs possibles, notamment le revenu, le coût des dons après impôt, l'étendue de l'aide gouvernementale, l'âge de la population, le niveau d'éducation, l'appartenance religieuse et le bénévolat (Lammam et Gabler, 2012). En raison de son histoire culturelle et politique unique, le gouvernement provincial du Québec, par exemple, assume un rôle plus important que ceux des autres provinces dans la prestation de services sociaux, tels que les garderies subventionnées, les congés de paternité payés ainsi que les droits de scolarité largement subventionnés par l'État (Vaillancourt et Tremblay 2002). On retrouve également dans cette province des revenus plus faibles, des taxes plus élevées et moins d'inégalités (Beaujot, Du et Ravanera, 2013). Comme le soulignent Lefèvre et Rigillo au chapitre 1 de ce volume, des facteurs tels que les niveaux plus faibles de religiosité et de dons aux organisations religieuses, un bas niveau de bénévolat et des niveaux plus élevés de solidarité sociale au Québec – comme en témoignent les investissements plus élevés dans les programmes sociaux et la présence accrue de syndicats et de coopératives – expliquent peut-être aussi les dons plus faibles enregistrés au Québec. Les différences dans l'importance des dons entre les provinces sont probablement liées en partie aux écarts de revenus, les foyers albertains ayant les revenus les plus élevés à l'échelle du pays et versant également le plus d'argent aux organismes caritatifs, les foyers québécois disposant, quant à eux, de revenus parmi les plus faibles (Conference Board of Canada, 2016). De même, les différences entre les dons effectués par les Canadiens et les Étatsuniens peuvent s'expliquer, du moins en partie, par des écarts de revenus: en 2013, le revenu moyen brut au Canada était – en tenant compte de la parité de pouvoir d'achat (PPA) – de 42 610 \$ par rapport à 53 750 \$ PPA aux États-Unis (Banque mondiale, 2016a).

Une autre source probable de différence réside dans le rôle joué au Canada par des systèmes publics universels de santé, d'éducation et d'aide sociale plus robustes qu'aux États-Unis, accompagnés d'attentes voulant que ces systèmes soient avant tout la responsabilité de l'État, comme l'illustrent les attitudes décrites ci-dessus. En même temps, les véritables dépenses relatives à l'aide sociale au Canada, au regard du pourcentage du PIB, sont inférieures à ce qu'elles sont aux États-Unis et ont connu un déclin constant au cours du dernier quart du XX^e siècle. En 1990, le gouvernement canadien consacrait 17,6 % de son PIB aux dépenses sociales, soit

nettement plus que les 13,1 % du PIB dépensés par le gouvernement des États-Unis. Or, en 2014, les États-Unis consacraient 19,2 % du PIB national aux dépenses sociales – soit 2,2 % de plus que les 17 % du Canada (OCDE, 2016). Bien entendu, ces chiffres ne permettent pas de mesurer l'universalité de l'accès ni l'étendue ou la qualité des services fournis. Ils révèlent cependant l'existence d'importantes convergences entre les dépenses sociales des deux pays, celles du Canada étant de plus en plus marquées par l'austérité, alors que l'offre des États-Unis s'étend de plus en plus, comme l'a montré tout récemment, dans le domaine des soins de santé, l'adoption de l'*Affordable Care Act*, en 2010.

3. La taille du secteur philanthropique et les dons au Canada et aux États-Unis

Fait intéressant, malgré ces différences dans les attitudes et les pratiques en matière de dons de bienfaisance à l'échelle de la population générale, le nombre de fondations et la taille de leurs dons sont plutôt similaires dans les deux pays, ce qui indique que la place des subventionnaires au sein de la société ainsi que leurs comportements en matière de dons présentent certaines similitudes.

Au Canada comme aux États-Unis, le nombre de fondations a augmenté radicalement au cours des 20 dernières années. Entre 1994 et 2014, le nombre de fondations privées canadiennes a augmenté de 76 %, leur nombre se situant actuellement à un peu plus de 5300. Durant la même période, le nombre de fondations publiques a augmenté de 69 % pour s'établir à un peu plus de 5100 fondations, ce qui représente un total actuel d'environ 10 500 fondations sur un total de 86 700 œuvres de bienfaisance au Canada. Au Canada, les fondations publiques et privées possédaient des actifs combinés de 55 milliards de dollars, et ont versé des subventions totales de 4,6 milliards en 2003 (Fondations philanthropiques Canada, 2014, p. 1-2).

De même, le nombre de fondations aux États-Unis a connu une croissance stable au cours des 30 dernières années, passant de 22 088 en 1980 à 87 142 en 2012 (Foundation Center, 2011 et 2016b). En 2012, les fondations étatsuniennes détenaient des actifs combinés de 798 milliards de dollars américains et leurs dons s'élevaient à 55 milliards. La majorité de ces fondations (79 616) sont classées comme « indépendantes », ce qui signifie qu'elles sont habituellement financées grâce à des dotations provenant d'une source unique, telle qu'un individu ou un groupe d'individus, plutôt que par une famille ou une corporation, et qu'elles ont fourni la majorité de tous les dons (67 %), en plus de détenir la majorité (82 %) des actifs

(Foundation Center, 2016b). Au Canada et aux États-Unis, la répartition géographique des fondations reflète la taille des populations des régions dans lesquelles elles sont situées, la plupart des fondations étant concentrées dans les grands centres urbains qui abritaient ou abritent encore d'importants milieux d'affaires¹⁴.

Malgré la taille totale considérablement plus importante du secteur subventionnaire étatsunien, le nombre de fondations par personne aux États-Unis et au Canada est presque identique, le Canada abritant un nombre de fondations par personne légèrement plus élevé que les États-Unis (29,20 par 100 000 contre 27,4 par 100 000). En 2012, les fondations étatsuniennes ont déboursé par personne des fonds d'à peine 12 % supérieurs à ceux déboursés par les fondations canadiennes (165\$ US contre 147\$ US) (tableau 6.1.). Les contingents des versements minimaux mandatés plus élevés aux États-Unis, ainsi que la tendance des donateurs étatsuniens à déboursier plus que les minimums prévus par la loi, comme nous le verrons ci-dessous, expliquent probablement ces écarts entre les dons dans les deux pays.

Au Canada comme aux États-Unis, les fondations communautaires ont été louangées comme étant d'importants véhicules de philanthropie axée sur un territoire capables d'aborder des problèmes multidimensionnels grâce à la collaboration (Jung, Phillips et Harrow, 2016). Il a été soutenu que les fondations communautaires au Canada jouent un rôle proportionnellement plus important qu'aux États-Unis (Feurt et Sacks, 2001) et que, contrairement à la situation qui prévaut aux États-Unis, elles sont représentées exclusivement par un seul organisme, Fondations communautaires du Canada. Cependant, les données disponibles¹⁵ indiquent que, bien qu'il existe effectivement un plus grand nombre de fondations communautaires par personne au Canada (une pour 186 075 habitants contre une pour 402 707 habitants aux États-Unis), les fondations communautaires canadiennes versent par personne seulement environ le tiers des fonds versés par les fondations communautaires étatsuniennes (4,90\$ US contre 14,64\$ US), bien qu'elles disposent de 62 % des actifs par personne détenus par les fondations étatsuniennes (129\$ US contre 207\$ US) (tableau 6.2.).

14. Au Canada, près des trois quarts de l'ensemble des fondations possédant le plus d'actifs sont situées en Ontario et au Québec (Fondations philanthropiques Canada, 2014). Aux États-Unis, l'État de New York, la Californie et la Pennsylvanie abritent le plus grand nombre de fondations subventionnaires (Foundation Center, 2016b). La présence historique d'industries manufacturières dans le nord-est des États-Unis sert souvent à expliquer l'importante concentration de fondations riches dans cette région (Lenkowsky, 2002, p. 370). Le statut de la Californie en tant que centre mondial de la technologie de l'information ainsi que la richesse produite par ce secteur expliquent probablement la croissance récente du nombre de fondations dans cet État.

15. Bien qu'aucune donnée comparative sur les fondations communautaires ne soit disponible pour la même année, les niveaux de dons au Canada en 2014 demeurent néanmoins nettement inférieurs à ceux enregistrés aux États-Unis en 2012.

Tableau 6.1.**Données de 2012 sur les fondations au Canada et aux États-Unis¹⁶**

	POPULATION	TOTAL DES FONDATIONS	TOTAL DES FONDATIONS PAR PERSONNE	TOTAL DES ACTIFS (G\$ US)	TOTAL DES DONS (G\$ US)	DONS DES FONDATIONS PAR PERSONNE (\$ US)
Canada	34 751 476	10 117	29,1 par 100 000 personnes	38,4	5,1 \$	147 \$
États-Unis	314 112 078	86 192	27,4 par 100 000 personnes	715,5	51,8 \$	165 \$

Sources: Calculs des auteurs. Les données sur les fondations canadiennes proviennent de l'Agence du revenu du Canada et du Public Economics Data Laboratory, Department of Economics, Université McMaster. Les variables ont été compilées par Iryna Khovrenkov (Kryvoruchko, 2013).

Tableau 6.2.**Données de 2012 et 2014 sur les fondations communautaires**

	NOMBRE DE FONDATIONS COMMUNAUTAIRES	TOTAL DES ACTIFS	TOTAL DES SUBVENTIONS	TOTAL DES FONDATIONS COMMUNAUTAIRES PAR PERSONNE	TOTAL DES ACTIFS PAR PERSONNE	TOTAL DES DONS DES FONDATIONS COMMUNAUTAIRES PAR PERSONNE
Canada (2014)	191	4,6 G\$ US	189 M\$ CA (174,2 M\$ US)	1 par 186 075	129\$ US	4,90\$ US
États-Unis (2012)	780	65 G\$ US	4,6 G\$ US	1 par 402 707	207\$ US	14,64\$ US

Sources: Calculs de Khovrenkov. Les données sur les fondations communautaires proviennent de Fondations communautaires Canada (2014), du Foundation Center (2012b) et du Council on Foundations (2012). L'estimation de la population canadienne de 35 540 400 personnes en 2014 provient de Statistique Canada (2014). La valeur du dollar canadien a été ajustée en fonction du taux de change du dollar US de mai 2012 (1\$ CA = 0,966\$ US).

16. Ces chiffres sont légèrement différents de ceux fournis dans le rapport PFC/Imagine Canada 2014. Khovrenkov a classé les organismes en fonction de leur statut rapporté le plus récent afin d'éviter une double comptabilisation, certaines fondations devenant des œuvres de bienfaisance et vice versa (communication personnelle). Le total des dons comprend donc les dons d'œuvres de bienfaisance. Cette démarche méthodologique, bien que novatrice, demande à être validée par d'autres travaux. Les données de 2012 sur les fondations étatsuniennes proviennent du Foundation Center (2016a). Les données du Foundation Center comprennent les fondations indépendantes, familiales, d'entreprise, communautaires et opérationnelles (Foundation Center, 2016a). Les données sur la population canadienne proviennent de Statistique Canada (2014); les données sur la population étatsunienne proviennent de la Banque mondiale (2016b). La valeur du dollar canadien a été ajustée selon le taux de change de mai 2012 (1\$ CA pour 0,97\$ US).

3.1. Les secteurs d'enjeux

Les fondations canadiennes et étatsuniennes semblent financer des secteurs d'enjeux relativement semblables. Selon une étude de 2014 réalisée par Imagine Canada et Fondations philanthropiques Canada, l'éducation et la recherche, la santé et les services sociaux ont bénéficié de l'essentiel des dons des principales fondations canadiennes, avec 59 % de la valeur de ces dons (Fondations philanthropiques Canada, 2014, p. 12). De même, une étude portant sur un sous-groupe des principales fondations étatsuniennes a estimé qu'en 2012, l'éducation, les services à la personne et la santé étaient les trois secteurs d'enjeux les mieux financés, bénéficiant de subventions totalisant 10,2 milliards de dollars américains, ou 62 % de l'ensemble des subventions versées¹⁷. En même temps, le caractère général de ces catégories et l'absence de définition officielle – par exemple, où classer les mesures de réduction de la pauvreté? – rendent les comparaisons difficiles.

Autre mise en garde, les études ci-dessus portent sur de grands organismes, ce qui exclut les données relatives aux petites fondations et à leurs domaines d'investissement, lesquels sont nombreux au Canada comme aux États-Unis. Comme le précisent Lefèvre et Khovrenkov dans le chapitre 4 de cet ouvrage, pas moins du tiers des fondations actives au Canada détiennent des actifs inférieurs à 25 000\$. En outre, malgré le fait qu'en 2011 les 100 principales fondations étatsuniennes avaient des actifs respectifs qui dépassaient 669,86 millions de dollars, et que les 10 ou 12 plus grandes d'entre elles détenaient des actifs dépassant 5 milliards de dollars, plus de la moitié de toutes les fondations des États-Unis disposent d'actifs de moins d'un million de dollars et donnent moins de 80 000\$ par année (Hammack et Anheier, 2013, p. 3).

3.2. Le rôle de la législation

Les contextes législatifs régissant le subventionnement au Canada et aux États-Unis sont similaires, bien que des amendements plus récents aient conditionné le subventionnement de manières quelque peu différentes dans chaque pays. Tant au Canada qu'aux États-Unis, le *British Charitable Trust Act* (1853) a servi de première ligne directrice juridique pour réglementer l'activité des fondations de bienfaisance. Au Canada, le paysage réglementaire actuel entourant les dons est relativement accueillant,

17. Les autres secteurs financés étaient les affaires publiques/bénéfice sociétal avec des subventions s'élevant à 2,2 milliards de dollars (13 %), les arts et la culture à 2,0 milliards (13 %), l'environnement et les animaux à 928 millions (5 %), la science et la technologie à 520 millions (3 %), la religion à 323 millions (1 %) et les sciences sociales à 88 millions ou 0,5 %. Le plus grand nombre de subventions au total a été versé en appui à des enjeux liés aux services à la personne (42 037) (Foundation Center, 2013).

comme l'est celui des États-Unis. Dans les deux pays, de généreuses mesures fiscales incitatives sont offertes aux donateurs individuels qui souhaitent soutenir les fondations publiques et privées, ainsi qu'aux fondations offrant des dons plus importants (Patten et Pearson, 2010, p. 100). Au Canada, le processus d'enregistrement des fondations est relativement plus simple que celui des États-Unis, dont le code des impôts, long et complexe, définit 31 catégories s'appliquant aux organismes exonérés d'impôt. Les fondations canadiennes soumettent un formulaire de déclaration annuelle à l'Agence du revenu du Canada (ARC), mais dans l'ensemble, pour ce qui est de la reddition de comptes, l'information requise est relativement limitée. Plusieurs fondations (toutes celles qui sont incorporées) doivent se soumettre chaque année à un audit indépendant, et toutes les fondations enregistrées sont obligées de fournir des états financiers à l'ARC. Aux États-Unis, les fondations privées sont assujetties à des règles plus strictes et à une supervision plus importante que ne le sont les autres types de fondations, puisqu'elles fonctionnent hors de vue du public. Par exemple, les fondations privées doivent suivre des procédures plus strictes, imposées par l'Internal Revenue Service (IRS), lorsqu'elles versent des subventions à des organisations situées à l'extérieur des États-Unis. En 2006, ces règles s'appliquant aux fondations privées ont été étendues aux subventions transfrontalières versées à partir de fonds orientés par les donateurs (*donor-advised funds*) à des organismes de bienfaisance publics (Buchanan, 2010, p. 106). Or, malgré ces règles plus strictes et une supervision accrue, les fondations privées ne sont pas tenues de publier des rapports annuels, mais simplement de soumettre chaque année un formulaire 990 à l'IRS. Certaines différences dans la législation, comme nous le verrons ci-après, ont l'effet de restreindre et de permettre les activités des fondations subventionnaires différemment dans les deux pays.

Les restrictions législatives s'appliquant aux fondations subventionnaires

Au Canada comme aux États-Unis, des restrictions comparables s'appliquent aux types d'activités dans lesquelles les fondations peuvent s'investir. Compte tenu de la manière dont l'ARC définit les fins de bienfaisance, les organismes de bienfaisance canadiens sont quelque peu limités dans leurs choix d'activités, et particulièrement en ce qui concerne les groupes pouvant bénéficier des activités de l'organisme. Pour être considérées comme des organismes de bienfaisance, les fondations doivent consacrer leurs ressources à des fins qui relèvent «exclusivement de la bienfaisance». En tant qu'organismes de bienfaisance enregistrés, les fondations canadiennes sont tenues d'investir uniquement dans des activités conformes aux quatre catégories des fins de bienfaisance définies par la loi canadienne : 1) le soulagement de la pauvreté ; 2) l'avancement

de l'éducation; 3) l'avancement de la religion; 4) autres fins utiles à la collectivité que la loi considère comme des fins de bienfaisance¹⁸ (Agence du revenu du Canada, 2009). Les objectifs et les activités d'une fondation, pour qu'elle puisse être enregistrée en tant qu'organisme de bienfaisance, doivent satisfaire au critère de bienfait d'intérêt public. Pour être admissible, une organisation doit démontrer: 1) que ses objectifs et ses activités confèrent un avantage tangible au public; ou 2) que le bénéfice conféré a un caractère public, c'est-à-dire qu'il vise le public dans son ensemble ou encore, une composante suffisante du public, et non un groupe restreint dont les membres entretiennent des rapports privés (p. ex., les membres d'une association professionnelle). Ces règlements ont été utilisés par la Direction des organismes de bienfaisance pour refuser l'enregistrement à des organismes qui, selon certains, devraient être enregistrés, tels que les organismes qui encouragent la tolérance raciale en favorisant l'amélioration du sort de groupes particuliers, comme ce fut le cas en 1999 lorsque l'ARC refusa d'enregistrer la Vancouver Society of Immigrant and Visible Minority Women (Webb, 2000). On ignore si les fondations ciblant des questions relatives aux minorités ont essuyé de tels refus. En outre, la législation rend la possession et l'exploitation d'entreprises sociales au Canada plus difficiles qu'aux États-Unis (Monitor Institute, 2014, p. 2).

Bien que les organismes de bienfaisance canadiens puissent se livrer à certaines activités politiques permises¹⁹ dans la mesure où celles-ci favorisent leurs fins de bienfaisance sans les remplacer, la loi canadienne limite de différentes façons les ressources que les organismes de bienfaisance peuvent consacrer à l'activité politique (Elson et Hall, 2015). L'Agence du revenu du Canada permet aux œuvres de bienfaisance (y compris les fondations subventionnaires) de dépenser seulement 10 % de leur temps et environ 10 % de leurs revenus à des activités de plaidoyer politique et de réforme juridique. Cependant, les petits organismes de

18. Sont comprises des activités telles que le soulagement d'un état ou d'un handicap associé à la vieillesse, la fourniture d'installations destinées aux soins et à la réadaptation des personnes âgées; la prévention et le soulagement de la maladie et de l'invalidité autant physique que mentale (par exemple, des hôpitaux); la fourniture de certains équipements publics destinés à la collectivité (par exemple, des terrains de jeu publics); l'offre de services de consultation pour les personnes en détresse; l'exploitation d'un refuge pour animaux; et l'exploitation d'un service de pompiers volontaires (Agence du revenu du Canada, 2009).

19. Parmi les activités politiques permises (et soumises à des limitations juridiques): lancer explicitement un appel à l'action politique; communiquer au public de manière explicite qu'une loi, une politique ou des décisions d'un ordre du gouvernement du Canada ou d'un pays étranger devraient être maintenues; ou faire explicitement état dans ses documents (qu'ils soient internes ou externes) que l'activité en question a pour but d'inciter à exercer des pressions sur un représentant élu ou sur un fonctionnaire ou à organiser une telle activité, en vue d'obtenir le maintien ou la modification d'une loi, d'une politique ou d'une décision d'un ordre de gouvernement au Canada ou à l'étranger ou encore en vue de la contester (Agence du revenu du Canada, 2003).

bienfaisance déclarant des revenus annuels de 50 000 \$ à 200 000 \$ peuvent consacrer entre 12 % et 20 % de leurs revenus à des activités politiques, en fonction de leurs revenus précis (Agence du revenu du Canada, 2003). Certains commentateurs ont relevé un forte « crainte de la revendication » sous le gouvernement Harper (2006-2015), lequel fut marqué par une hausse notable des enquêtes visant tout particulièrement les organismes de subventionnement voués à la protection de l'environnement (Elson et Hall, 2015). Aussi l'implication des fondations subventionnaires dans des activités de plaidoyer est-elle limitée. Compte tenu du fait qu'au Canada, les acteurs commerciaux ne sont soumis à aucune restriction en matière de lobbying – les frais liés à ces activités étant en effet déductibles en tant que dépenses d'affaires légitimes –, il a été soutenu que les restrictions imposées aux œuvres de bienfaisance limitent la portée du débat public sur certains enjeux d'importance pour les Canadiens (Mahood et Iler, 2015).

De même, la loi fiscale des États-Unis exige depuis 1969 que les œuvres de bienfaisance limitent l'utilisation de fonds caritatifs consacrés au lobbying direct et de base à des montants « très restreints ». Parmi les exceptions à cette règle, il y a les fondations privées, auxquelles il est expressément interdit de faire du lobbying, ainsi que les organismes 501(c) (4), qui peuvent consacrer une proportion plus importante de leurs activités au lobbying²⁰. Contrairement à ce qui se passe au Canada, cependant, les organismes 501(c)(3) ont la possibilité de se livrer à des activités de plaidoyer sans aucune restriction. Malgré ces dispositions relativement précises, les fondations et les œuvres de bienfaisance étatsuniennes qui ont pris part à des activités défiant le *statu quo* ont fait l'objet d'enquêtes et de formes d'intimidation politique cachées et manifestes (Wolch, 1990). Certaines fondations étatsuniennes ont, par le passé, fait fi de ces risques et défié le *statu quo* en octroyant des subventions. Par exemple, à l'époque du mouvement des droits civiques, des philanthropes étatsuniens ont, avec un certain succès, éprouvé les limites de l'activité politique en investissant dans l'éducation et le développement communautaire pour les Noirs dans le sud des États-Unis, encore soumis à la ségrégation, bien qu'ils eussent été incapables de défier officiellement les lois Jim Crow (Zunz, 2014). Cette tradition de « subventionnement de la justice sociale » est toujours vivante

20. En contraste, depuis 1959, les œuvres de bienfaisance désignées en vertu de l'article 501(c) (4), parmi lesquelles figurent la National Rifle Association et le Sierra Club, ont été autorisées à effectuer un lobbying plus soutenu, devenant ainsi des joueurs politiques clés lors de l'élection de 2012. À la suite de la décision de la Cour suprême dans l'affaire *Citizens United v. Federal Election Commission* en 2010, les sociétés, organismes sans but lucratif et acteurs à but lucratif ont été autorisés à investir des sommes illimitées dans des campagnes politiques. Les organismes possédant la désignation 501(c)(4) sont ainsi devenus le moyen le plus populaire pour les sociétés d'influencer les campagnes fédérales, en grande partie parce qu'elles ne sont pas tenues de divulguer publiquement l'identité de leurs donateurs (Kirby, 2015).

aux États-Unis, en dépit de périodes marquées par une crainte de la reversion au cours des 30 dernières années. C'est particulièrement le cas des plus petites fondations, des fondations plus jeunes et des fondations publiques, qui sont plus susceptibles de citer la justice sociale ou le changement social dans les descriptions de leurs programmes, comme le sont également les fondations axées sur le subventionnement international et les activités de défense des droits (Suárez, 2012). Ce courant paraît moins présent et moins structuré au Canada, même si des initiatives émergent, soit isolées (Lefèvre et Berthiaume, 2016), soit plus coordonnées, comme l'illustre dans cet ouvrage le chapitre 10 de Berthiaume et Lefèvre.

Les décaissements annuels

Tant au Canada qu'aux États-Unis, des mesures législatives portant sur les montants de base que les fondations doivent décaisser permettent de s'assurer que les fonds sont bel et bien dépensés. En 2004, le contingent des versements annuels s'appliquant aux fondations publiques et privées du Canada a été réduit, passant de 4,5 % à 3,5 % de la valeur de leurs actifs investis (Alepin, 2014). La plus grande partie des fonds reçus qui ne sont pas classés en tant que dotations à long terme doivent être décaissés l'année suivante (Patten et Pearson, 2010, p. 100). Les fondations privées étatsuniennes sont tenues par la loi de verser chaque année des dons de bienfaisance correspondant à environ 5 % de la valeur commerciale de leurs actifs, lesquels peuvent comprendre des frais administratifs. Bien qu'étant exonérées d'impôt fédéral sur le revenu, les fondations privées doivent payer une taxe d'accise annuelle de 1 % à 2 % de leurs revenus nets d'investissements.

Au Canada comme aux États-Unis, les données relatives aux versements réels sont fragmentaires et parfois contradictoires. Les seules données relatives aux décaissements des fondations proviennent d'une étude informelle réalisée auprès de 14 directeurs de fondations canadiennes, qui ont déclaré des décaissements annuels allant de 4,5 % à 5 % (Northcott et Uytterhagen, 2002, p. 10). Des données tirées d'une étude réalisée par Iryna Khovrenkov (2016) démontrent que les versements effectués par les plus grandes fondations privées canadiennes dépassent à peine les exigences minimales, tandis que les versements moyens des fondations publiques grandes et moyennes, comme ceux des fondations privées de taille moyenne, excèdent de loin le minimum requis.

En contraste, une étude récente réalisée aux États-Unis a révélé que les versements annuels moyens des fondations étatsuniennes s'élevaient à près de 8,7 %, et que six fondations sur sept déboursaient plus que le minimum annuel prévu par la loi (Sansing et Yetman, 2006). Bien que des critiques, au Canada et aux États-Unis, aient appelé à l'augmentation des

contingents des versements annuels afin d'accroître la circulation d'une richesse largement exonérée d'impôt et destinée à des fins de bienfaisance, le réexamen des politiques en matière de versements dans ces deux pays n'a abouti à aucun changement de politique concret (Lenkowsky, 2002; Jansen et Katz, 2002).

Le subventionnement international

L'octroi de subventions internationales est un autre domaine où la législation semble avoir favorisé l'émergence de pratiques différentes au Canada et aux États-Unis. Bien que les lois antiterroristes aient quelque peu restreint le subventionnement international aux États-Unis (Guinane, 2007), la pratique demeure néanmoins bien développée. En 2008, par exemple, le subventionnement international représentait près du quart (24 %) de tous les dons versés – soit 6,3 milliards de dollars sur un total de 25,8 milliards versés en subventions. En 2014, la santé, l'aide internationale et l'environnement étaient les principaux secteurs d'enjeux ayant bénéficié de subventions internationales de la part d'un sous-groupe composé des plus grandes fondations étatsuniennes (Foundation Center, 2012a).

Au chapitre du subventionnement international, la comparaison de la situation des États-Unis à celle du Canada offre un contraste saisissant, compte tenu des restrictions imposées par l'Agence du revenu du Canada visant le versement de subventions transfrontalières à des «donataires qualifiés», un groupe limité d'organismes qui comprend des œuvres de bienfaisance canadiennes enregistrées, certaines universités à l'extérieur du Canada, les Nations unies et ses agences ainsi que quelques organismes de bienfaisance étrangers. On permet aussi aux fondations de mener leurs propres activités internationales; ces activités peuvent également être réalisées sous contrat par un autre organisme (agent), mais l'organisme canadien doit assumer le rôle de partenaire actif et dominant (ARC, 2000, dans Moreno et Plewes, 2007, p. 5).

Les faibles niveaux de dons des fondations aux causes internationales au Canada reflètent cet état de fait. En 2008, les fondations publiques et privées ont versé à peine 74,5 millions de dollars à des causes internationales sur des dépenses totales de 5,8 milliards (soit 1,3 % des dépenses totales)²¹. En 2014, 108 organismes de bienfaisance canadiens (incluant des fondations publiques et privées ainsi que des organismes de bienfaisance enregistrés) avaient dépensé 254 millions de dollars en dons internationaux. La vaste majorité de ces subventions ont été versées à des

21. Ces données proviennent de l'Agence du revenu du Canada et du Public Economics Data Laboratory, Department of Economics, Université McMaster. Les variables ont été compilées par Iryna Khovrenkov.

universités étrangères approuvées par l'Agence du revenu du Canada en tant que donataires qualifiés, la majorité d'entre elles étant situées aux États-Unis et en Israël (Blumberg, 2016). Une poignée des subventions restantes (6 sur 108) ont été octroyées à des agences de l'ONU (également considérées comme des donataires internationaux qualifiés par l'ARC) ainsi qu'à la Fondation Clinton, qui apparaissait exceptionnellement, entre 2013 et 2015, sur la liste des donataires qualifiés à titre d'organisme de bienfaisance étranger ayant reçu un don de la part de Sa Majesté la Reine du chef du Canada (Agence du revenu du Canada, 2016b). En même temps, les fondations subventionnaires ont la possibilité d'octroyer des subventions en plus de celles versées aux donataires qualifiés. Un nombre restreint de fondations opérationnelles mettent au point leurs propres programmes outre-mer qu'elles financent directement grâce à des ententes de représentation conclues avec des organisations étrangères ou par l'entremise d'intermédiaires canadiens. En 2014, 66 fondations privées et 112 fondations publiques ont ainsi déclaré des dépenses relatives à des « activités/programmes/projets réalisés à l'extérieur du Canada, excluant les dons versés à des donataires qualifiés » – ces dépenses représentaient environ 162 millions et 38 millions de dollars pour les fondations privées et publiques, respectivement (David Lasby, communication personnelle, fondée sur les données de l'ARC). Les fondations peuvent également soutenir les organismes de bienfaisance canadiens œuvrant à l'étranger; si les contributions des fondations dans ce secteur peuvent être assez substantielles, il demeure difficile de distinguer les données relatives à de telles contributions de celles concernant les œuvres de bienfaisance plus généralement.

Conclusion

En conclusion, les secteurs du subventionnement du Canada et des États-Unis semblent présenter de nombreuses similitudes sur le plan de la taille, de l'ampleur des dons et des pratiques en matière de dons. Les deux pays partagent une même configuration de la prestation de l'aide sociale, les organismes bénévoles ayant été amenés à agir de plus en plus comme des contractants de l'État, et les services sociaux étant, dans bien des cas, financés conjointement par le gouvernement, le secteur privé et les dons de bienfaisance. En conséquence, le subventionnement joue dans les deux pays un rôle similaire d'appui dans les domaines de la santé, des services à la personne et de l'éducation. Pourtant, en matière de bienfaisance, Canadiens et Étatsuniens ont des attitudes et des pratiques distinctes, les Canadiens préférant que l'État joue un rôle plus fort dans la prestation des services sociaux, l'État canadien lui-même agissant par ailleurs comme

fondateur et subventionnaire de grandes fondations. Malgré des écarts importants dans le nombre global de fondations, la taille par personne des secteurs de subventionnement du Canada et des États-Unis, selon la méthodologie développée par Khovrenkov, est comparable. Les dépenses par personne sont légèrement inférieures au Canada, ce qui pourrait refléter un niveau de dons de bienfaisance inférieur, conformément aux données agrégées sur les dons individuels au Canada, ou être une conséquence du contingent de versements annuels inférieur du Canada. Enfin, des mesures législatives différentes ont limité et permis le subventionnement de façons différentes au Canada et aux États-Unis, particulièrement en ce qui concerne le subventionnement international (plus faible au Canada), la définition des fins de bienfaisance (plus circonscrite au Canada qu'aux États-Unis), le plaidoyer (soumis à des contraintes similaires au Canada et aux États-Unis) et les versements annuels (plus faibles au Canada).

Pourtant, bien des aspects de la scène canadienne du subventionnement restent inconnus. Nous offrons les suggestions suivantes afin d'aider, dans le cadre de recherches futures, à combler les lacunes de la base de connaissances existante sur les fondations subventionnaires canadiennes: 1) recherches dans les archives institutionnelles de grandes fondations privées canadiennes, afin de comprendre l'histoire de cette philanthropie au Canada et de mieux apprécier la façon dont l'allocation des dons – ses objectifs, bénéficiaires visés et techniques – ont changé au fil du temps et en réaction à des pressions politiques et sociales; 2) recherches sur le rôle potentiellement différent joué par les fondations dans le financement d'institutions publiques aux États-Unis et au Canada (hôpitaux et institutions d'enseignement, notamment), qui peuvent être effectuées au moyen de collecte de données auprès de l'IRS et de l'ARC ainsi qu'auprès de fondations, d'hôpitaux et d'universités; 3) études de cas sur la nature et l'étendue des partenariats entre les fondations et le gouvernement dans le but de fournir des services; 4) recherches sur le paysage contemporain de l'octroi de contrats de services sociaux à des organismes bénévoles au Canada et aux États-Unis, compte tenu des changements récents touchant les dépenses sociales; 5) recherches sur les différences fondamentales entre les pratiques de subventionnement au Canada et aux États-Unis, par exemple dans la manière de promouvoir l'innovation sociale, ou dans l'utilisation d'approches telles que le subventionnement axé sur la défense de la justice sociale; et 6) études comparatives sur la nature et l'étendue du subventionnement de bénéficiaires et de causes reliés aux Autochtones/Amérindiens au Canada et aux États-Unis.

Bibliographie

- Agence du revenu du Canada (2003). «Political activities», Gouvernement du Canada, <<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/plcy/cps/cps-022-eng.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Agence du revenu du Canada (2009). «What is charitable?», Gouvernement du Canada, <<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/cpc/wtc-eng.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Agence du revenu du Canada (2016a). «Charities listing: Advanced search», <<http://www.cra-arc.gc.ca/ebsi/haip/srch/advancedsearch-eng.action>>, consulté le 30 mars 2017.
- Agence du revenu du Canada (2016b). «List of registered foreign charitable organizations that have received a gift from Her Majesty in right of Canada», Gouvernement du Canada, <<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/qlfd-dns/qlfd-qlstngs/gftsfrmhrmjsty-qlst-eng.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Alepin, B. (2014). *Brief (summary) Submitted to the House of Commons Standing Committee on Finance*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- Anheier, H.K. (2001). *Foundations in Europe: A Comparative Perspective*, Londres, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.
- Anheier, H.K. et D. Leat (2013). «Philanthropic foundations: What rationales?», *Social Research*, vol. 80, n° 2, p. 449.
- Arlett, A. (2011). «Canadian foundations», dans *Historica Canada*, Ottawa, <<http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/canadian-foundations/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Aucoin, P. (2006). «Accountability and coordination with independent foundations», dans T. Christensen et P. Laegreid (dir.), *Autonomy and Regulation: Coping with Agencies in the Modern State*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, p. 110-136.
- Banque mondiale (2016a). «GNI per capita, PPP (current international\$)», Banque mondiale, <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD>>, consulté le 30 mars 2017.
- Banque mondiale (2016b). «Population, total», Banque mondiale, <<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>>, consulté le 30 mars 2017.
- Beaujot, R., C.J. Du et Z. Ravanera (2013). «Family policies in Quebec and the rest of Canada: Implications for fertility, child-care, women's paid work and child development indicators», *Canadian Public Policy*, vol. 39, n° 2, p. 221-240.
- Blumberg, M. (2016). «Largest gifts from Canadian charities to foreign qualified donees for 2014», *Global Philanthropy*, <http://www.globalphilanthropy.ca/images/uploads/Largest_Gifts_from_Canadian_Charities_to_other_Qualified_Donees_in_2014.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Bowen, L. (1980). *Friendly Societies in Nanaimo: The British Tradition of Self-help in a Canadian Coal Mining Community*, Victoria, University of Victoria.
- Brison, J. (2005). *Rockefeller, Carnegie and Canada: American Philanthropy and the Arts and Letters in Canada*, Montréal/Kingston, McGill Queen's University Press.
- Buchanan, R. (2010). «United States», dans P. Johnson (dir.), *Global Institutional Philanthropy: A Preliminary Status Report*, Rio, World Wide Initiatives for Grant-maker Support (WINGS), p. 106-109.
- Cammett, M. et L.M. MacLean (2014). *The Politics of Non-State Welfare*, Ithaca, Cornell University Press.

- CBC News (2009). «Alberta charities worried after Wild Rose Foundation folded», <<http://www.cbc.ca/news/canada/calgary/alberta-charities-worried-after-wild-rose-foundation-folded-1.848588>>, consulté le 30 mars 2017.
- Conference Board of Canada (2016). «Income per capita», <<http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/economy/income-per-capita.aspx>>, consulté le 30 mars 2017.
- Council on Foundations (2012). «Understanding community foundations», <<http://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/Community%20Foundation%20Fact%20Sheet.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Doern, G.B. et R. Levesque (2002). *The National Research Council in the Innovation Policy Era: Changing Hierarchies, Networks and Markets*, Toronto, University of Toronto Press.
- Elson, P. (2007). «A short history of voluntary sector-government relations in Canada», *The Philanthropist*, vol. 21, n° 1, p. 36-74.
- Elson, P. et S. Hall (2015). *Policy Matters: Grantmaking Foundations and Public Policy Engagement*, Montréal, Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne.
- Emery, G. et H. Emery (1999). *Young Man's Benefit: The Independent Order of Odd Fellows and Sickness Insurance in the United States and Canada, 1860-1929*, Montréal/Kingston, McGill Queen's University Press.
- Fedunki, M. (2005). *Rockefeller Foundation Funding and Medical Education in Toronto, Montreal and Halifax*, Montréal/Kingston, McGill Queen's University Press.
- Feurt, S. et E. Sacks (2001). «An international perspective on the history, development and characteristics of community foundations», dans P. Walkenhorst (dir.), *Building Philanthropic and Social Capital: The Work of Community Foundations*, Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, p. 13-40.
- Fondations communautaires du Canada (2014). *Rapport annuel*, Ottawa, Fondations communautaires du Canada.
- Fondations philanthropiques Canada (2014). «What Canadian donors want: Attitudes toward charities and nonprofit organizations», <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/WhatCanadianDonorsWant_Attitudes.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) (2016). «Mission et historique», <<http://www.faqdd.qc.ca/qui-sommes-nous/mission-historique>>, consulté le 30 mars 2017.
- Foundation Center (2011). *Foundation Growth and Giving Estimates Current Outlook: 2011 Edition*, New York, Foundation Center.
- Foundation Center (2012a). *International Grantmaking Update: A Snapshot of U.S. Foundation Trends*, New York, Foundation Center.
- Foundation Center (2012b). *Key Facts on Community Foundations*, New York, Foundation Center.
- Foundation Center (2013). *Key Facts on US Foundations*, New York, Foundation Center.
- Foundation Center (2016a). «Aggregate fiscal data of foundations in the U.S., 2012», <<http://data.foundationcenter.org/#/foundations/all/nationwide/total/list/2012>>, consulté le 30 mars 2017.
- Foundation Center (2016b). «Foundation stats», <http://data.foundationcenter.org/?_ga=1.197380655.1847402184.1463662193>, consulté le 30 mars 2017.

- Foundation Center (2016c). «Mission, vision, values», <<http://foundationcenter.org/about-us/mission-vision-values>>, consulté le 30 mars 2017.
- Giving USA (2014). *Giving USA 2015: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2014*, Chicago, Giving USA Foundation.
- Guinane, K. (2007). «US counterterrorism developments impacting charities», *International Journal of Not-for-Profit Law*, vol. 10, n° 1, <http://www.icnl.org/research/journal/vol10iss1/special_1.htm>, consulté le 30 mars 2017.
- Guppy, N., E. Grabb et C. Mollica (2013). «The Canada foundation for innovation, sociology of knowledge and the re-engineering of the university», *Canadian Public Policy*, vol. 39, n° 1, p. 1-19.
- Hall, M.H., C.W. Barr, M. Easwaramoorthy, S.W. Sokolowski et L.M. Salamon (2005). *The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Toronto, Imagine Canada.
- Hammack, D.C. et H.K. Anheier (2013). *A Versatile American Institution: The Changing Ideals and Realities of Philanthropic Foundations*, Washington, Brookings Institution Press.
- Internal Revenue Service (IRS) (2016). *Internal Revenue Manual*, Washington, Internal Revenue Service.
- Jansen, P.J. et D.M. Katz (2002). «For nonprofits, time is money», *The McKinsey Quarterly*, <http://paccenter.stanford.edu/wp-content/uploads/2016/03/TimelsMoney-Jansen_Katz_McKinsey2002.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Jung, T., S.D. Phillips et J. Harrow (2016). *The Routledge Companion to Philanthropy*, Londres/New York, Routledge Taylor & Francis.
- Khovrenkov, I. (2016). «Size-based analysis of charitable foundations: New evidence from Canadian data», *Canadian Public Policy*, vol. 42, n° 3, p. 337-349.
- Kirby, D.C. (2015). «Legal quagmire of IRC Sec. 501 (c)(4) organizations and the consequential rise of dark money in elections», *The Chicago-Kent Law Review*, vol. 90, n° 1, p. 223-246.
- Kryvoruchko, I. (2013). *Three Essays in Public Economics: Flat Taxes, Foundation Operations and Giving*, Thèse de doctorat, Hamilton, Université McMaster.
- Lagemann, E.C. (1999). *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington, Indiana University Press.
- Lammam, C. et N. Gabler (2012). «Determinants of charitable giving: A review of the literature», *Fraser Forum*, <<https://www.fraserinstitute.org/uploaded-Files/fraser-ca/Content/research-news/research/articles/determinants-of-charitable-giving-literature-review.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Lammam, C., H. MacIntyre et F. Ren (2015). «Generosity in Canada and the United States: The 2015 generosity index», Institut Fraser, <<https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/generosity-index.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Lefèvre, S. et A. Berthiaume (2016). *Béati, un modèle de philanthropie alternatif? Accompagner le changement social en le finançant*, Montréal, Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, <http://philab.uqam.ca/fichier/document/RapportBeati_sept_vff.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Lenkowsky, L. (2002). «Foundations and corporate philanthropy», dans L.M. Salamon (dir.), *The State of Nonprofit America*, Washington, Brookings Institution Press, p. 459-494.

- Lopreite, D. et J. Murphy (2009). «The Canada foundation for innovation as patron and regulator», dans G.B. Doern et C. Stoney (dir.), *Research and Innovation Policy: Changing Federal Government-University Relations*, Toronto, University of Toronto Press, p. 123-191.
- Mahood, G. et B. Iler (2015). «Charity law blocks progress on issues facing Canadians», *The Toronto Star*, 14 février, <<https://www.thestar.com/opinion/commentary/2015/02/14/charity-law-blocks-progress-on-issues-facing-canadians.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Man, T. (2006). *Charitable Organizations and Public Foundations: The Need for Re-Categorization*, Ottawa, Carters Barristers, Solicitors and Trademark Agents.
- McQuaig, L. (2012). «Stephen Harper government turns environmentalists into public enemies», *Toronto Star*, 4 juin, <https://www.thestar.com/opinion/editorialopinion/2012/06/04/stephen_harper_government_turns_environmentalists_into_public_enemies.html>, consulté le 30 mars 2017.
- McRay, G. (2015). «Public charity vs. Private foundation», Foundation Group, <<https://www.501c3.org/public-charity-vs-private-foundation/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Ministère des Finances (2008). «Archived – Accountability of foundations», Gouvernement du Canada, <<http://www.fin.gc.ca/toc/2005/accfound-eng.asp>>, consulté le 30 mars 2017.
- Monitor Institute (2014). «What's next for community philanthropy? Canadian supplement», Deloitte Consulting LLP, <<http://monitorinstitute.com/communityphilanthropy/site/wp-content/uploads/2014/06/CanadianSupplement.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Moreno, E. et B. Plewes (2007). *Thinking Globally? Canadian Foundations and Trends in International Philanthropy*, Montreal, Philanthropic Foundations Canada, <<https://thephilanthropist.ca/original-pdfs/Philanthropist-21-2-364.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Nagai, A.K., R. Lerner et S. Rothman (1994). *Giving for Social Change: Foundations, Public Policy and the American Political Agenda*, Santa Barbara, Praeger Publishers.
- Northcott, A. et S. Uytterhagen (2002). *Practices and Policies of Private Foundations in Canada*, Calgary, Max Bell Foundation.
- Northrop, M. (2008). *The Tar Sands Campaign*, New York, Rockefeller Brother's Fund.
- O'Connor, A. (1996). «Community action, urban reform and the fight against poverty: The Ford foundation's gray areas program», *Journal of Urban History*, vol. 22, n° 5, p. 586-625.
- OECD (2016). «Social expenditure – Aggregated data from OECD», OCDE.Stat, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SOCX_AGG>, consulté le 30 mars 2017.
- O'Halloran, K. (2012). *The Profits of Charity*, New York, Oxford University Press.
- Patten, M. et H. Pearson (2010). «Canada», dans P. Johnson (dir.), *Global Institutional Philanthropy: A Preliminary Status Report*, Rio, World Wide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS), p. 100-104.
- Perry, S. (2015). «35% of Americans lack confidence in charity», *The Chronicle of Philanthropy*, octobre, p. 9-14.

- Philanthropy Roundtable (2015). «Results of an original 2015 poll», <http://www.philanthropyroundtable.org/almanac/results_of_original_national_poll>, consulté le 30 mars 2017.
- Sacks, E. (2005). *Community Foundation Global Status Report*, Sao Paulo, WINGS.
- Salamon, L.M. (1987). «Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, n° 1-2, p. 29-49. DOI: 10.1177/089976408701600104.
- Salamon, L.M. et H.K. Anheier (1998). «Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 9, n° 3, p. 213-248.
- Sansing, R. et R. Yetman (2006). «Governing private foundations using the tax law», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 41, n° 3, p. 363-384.
- Schnurr, M.A. et L.A. Swatuk (2010). *Critical Environmental Security: Rethinking the Links Between Natural Resources and Political Violence*, Halifax, Centre for Foreign Policy Studies, Dalhousie University.
- Smith, S.R. et M. Lipsky (2009). *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Cambridge, Harvard University Press.
- Statistique Canada (2014). «Canada's population estimates: Age and sex, 2014», Gouvernement du Canada, <<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140926/dq140926b-eng.htm>>, consulté 30 mars 2017.
- Suárez, D.F. (2012). «Grant making as advocacy: The emergence of social justice philanthropy», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 22, n° 3, p. 259-280.
- Tennant, M. (2007). *The Fabric of Welfare: Voluntary Organisations, Government and Welfare in New Zealand, 1840-2005*, Wellington, Bridget Williams Books.
- Toepler, S. (1999). «On the problem of defining foundations in a comparative perspective», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, n° 2, p. 215-225.
- Vaillancourt, Y. et L. Tremblay (2002). *Social Economy: Health and Welfare in Four Canadian Provinces*, Halifax, Fernwood Publishing.
- Webb, K. (2000). *Cinderella's Slippers? The Role of Charitable Tax Status in Financing Canadian Interest Groups*, Vancouver, SFU-UBC Centre for the Study of Government and Business.
- Wolch, J.R. (1990). *The Shadow State: Government and Voluntary Sector in Transition*, New York, Foundation Center.
- Zunz, O. (2014). *Philanthropy in America: A History*, Princeton, Princeton University Press.



PARTIE 2

Les stratégies des acteurs philanthropiques

7

LE PORTRAIT DES DONS OCTROYÉS PAR DES FONDATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES AUX ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE LA RÉGION DE MONTRÉAL (2005 ET 2011)

Richard Morin,
avec la collaboration de Gabrièle Laliberté Auger

Le principal bailleur de fonds des organismes communautaires à Montréal et dans l'ensemble du Québec est l'État, principalement le gouvernement du Québec. Or l'apparition, dans la seconde moitié des années 1990, de la Fondation Lucie et André Chagnon dans le paysage du financement des organismes communautaires avec des programmes cofinancés en partenariat avec le gouvernement du Québec, comme Québec en forme et Avenir d'enfants, a suscité un débat sur la place des fondations privées dans le financement des organismes communautaires, débat largement centré sur les actions de la Fondation Lucie et André Chagnon elle-même.

Or, avant la création de cette dernière, d'autres fondations privées avaient déjà mis de l'avant des programmes de financement destiné aux organismes communautaires, par exemple la Fondation de la famille J.W. McConnell. Par ailleurs, à part les fondations privées, des fondations publiques offrent également une aide financièrement aux organismes communautaires, Centraide étant la plus connue de celles-là. Dans le cadre d'une recherche entreprise en 2010¹, nous nous sommes intéressés à dresser un inventaire des fondations privées et des fondations publiques et à faire ressortir ainsi celles intervenant dans le financement des organismes communautaires de la Région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR de Montréal).

Le présent chapitre fera état de ces travaux. Nous traiterons d'abord du montant total et des moyennes des dons octroyés aux organismes communautaires de la RMR de Montréal. Nous examinerons ensuite l'importance accordée à chaque domaine d'intervention. Enfin, nous présenterons une typologie des fondations qui tient compte des critères suivants: le montant total annuel versé par les fondations à tous les donataires; le montant total annuel moyen octroyé par organisme communautaire de la RMR de Montréal. Ainsi, le présent texte analysera l'évolution des stratégies de financement des fondations entre les années 2005 et 2011, après avoir dressé le portrait des fondations pour chacune de ces années séparément.

1. La méthodologie

Nous avons relevé 87 fondations offrant des dons à des organismes communautaires de la RMR de Montréal, comprenant l'île de Montréal, la Rive-Sud, Laval et la Rive-Nord de Montréal. Ces fondations ont été retracées à partir: 1) d'une enquête menée en 2011 qui nous a permis d'obtenir les sources de financement de 83 organismes communautaires de la ville de Montréal; 2) d'une analyse des autres sources de financement de 300 organismes communautaires bénéficiant, en 2013, de dons de Centraide dans la RMR de Montréal; et 3) de la consultation du site Internet *Ajah Foundtracker*, qui répertorie un large éventail de fondations œuvrant au Québec, ailleurs au Canada et aux États-Unis.

Parmi ces 87 fondations, nous avons retenu, pour les fins d'un examen plus poussé, celles dont le montant annuel total octroyé à des organismes communautaires de la RMR de Montréal dépasse les 20 000\$. En dessous de ce montant, nous avons considéré que l'aide financière aux

1. Recherche intitulée *Fondations privées et action communautaire en contexte québécois*, subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH).

organismes communautaires était peu significative. Le nombre de ces fondations s'élève à 38; il s'agit de fondations, qualifiées de subventionnaires, de type privé (26) et de type public (12). La distinction entre les fondations publiques et privées a été faite en fonction de la classification de l'Agence du revenu du Canada. Les fondations publiques se différencient des fondations privées par deux principaux aspects: plus de 50 % des membres de leur conseil d'administration doivent être sans lien de dépendance entre eux; leur financement provient de plusieurs donateurs sans lien de dépendance.

Le portrait de ces 38 fondations a été dressé à partir de trois dimensions: les montants octroyés aux organismes communautaires; les secteurs d'intervention des organismes qui sont financés; et le nombre d'organismes soutenus financièrement. Ce portrait repose sur les données compilées à partir des fiches obtenues auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC: Direction des organismes de bienfaisance) en janvier, août et novembre 2013. Au total, l'information pour les 87 fondations a été demandée, et c'est à partir des données de l'ARC que nous avons relevé les 38 fondations qui respectaient le critère d'octroi d'un montant total annuel supérieur à 20 000\$ alloué à des organismes de la RMR de Montréal pour les deux années de 2005 et 2011 que nous avons étudiées. Nous nous sommes concentrés sur ces deux années parce que 2005 et 2011 étaient respectivement l'année la plus ancienne et l'année la plus récente pour lesquelles nous avons pu obtenir les données voulues. Le traitement des données de ces deux années nous permettait ainsi de faire une analyse comparative sur une période de sept ans. Les feuilles de travail T1236 des années 2005 et 2011 fournissent des informations sur toutes les subventions (nom du donataire, montant) octroyées par les fondations. Grâce à ces informations, nous avons été en mesure de retracer tous les organismes communautaires de la RMR de Montréal financés par ces fondations.

Nous avons retenu les organismes qui correspondaient aux catégories suivantes: centres communautaires et de loisirs, organismes famille, organismes de quartier, logement, jeunes, sécurité alimentaire, environnement, itinérance, service d'hébergement, aide à l'emploi, réinsertion, santé mentale, handicap physique et intellectuel, centres d'appel d'aide (Tel-jeunes, suicide, violence), YMCA, camps pour enfants handicapés ou défavorisés. Nous intéressant aux organismes communautaires, nous avons cependant exclu, comme donataires, les fondations et les fonds, les associations des personnes atteintes de maladies (sauf de maladies mentales, plusieurs organismes communautaires intervenant auprès de personnes ayant ce genre de problèmes), les hôpitaux, la recherche, les universités, les musées, les théâtres, les écoles et centres d'arts, les festivals,

les programmes en milieu hospitalier, les organismes de coopération ou d'action à l'international (CECI, Jeunes musiciens du monde, Équiterre, Amnistie internationale, etc.) et les groupes ou comités de spiritualité.

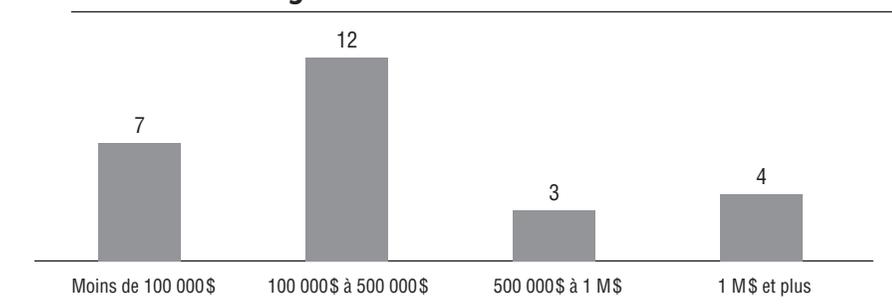
Après avoir trié ces informations, nous avons établi des fiches pour chaque fondation en compilant le montant total octroyé par domaine d'intervention. Huit domaines ont été relevés : « Pauvreté et lutte contre l'exclusion sociale » (centres communautaires, groupes pour aînés, centres de femmes, comités logement, organismes de quartier, camps pour enfants issus de milieux défavorisés, comptoirs vestimentaires, YMCA, Jeunesse au soleil, L'Armée du Salut, etc.), « Hébergement et itinérance » (refuges pour hommes, femmes et jeunes itinérants, centres d'hébergement pour femmes victimes de violence), « Familles et jeunes » (maisons de jeunes, organismes familles, organismes de lutte contre le décrochage scolaire, etc.), « Santé mentale et handicap physique » (logements supervisés, organismes pour personnes atteintes de maladies mentales ou leurs proches, centre pour personnes atteintes d'handicaps physiques divers), « Sécurité alimentaire » (banques alimentaires, restos populaires, cuisines collectives), « Emploi et immigration » (aide à l'emploi, organismes pour favoriser l'intégration des immigrants) et « Autres » (centres d'appels, toxicomanie, patrimoine, environnement, etc.).

2. Le portrait des fondations en 2005

Dans cette section, nous traitons d'abord du montant total et des moyennes des dons octroyés, en 2005, par les fondations privées et publiques aux organismes communautaires de la RMR de Montréal. Nous examinons ensuite l'importance accordée par ces fondations à chaque domaine d'intervention. Enfin, nous présentons une typologie des fondations privées et publiques en fonction principalement du montant des dons alloués et du nombre d'organismes bénéficiaires.

2.1. Les dons des fondations privées

En 2005, les 26 fondations privées répertoriées ont octroyé un montant total de 14,5 millions de dollars à des organismes communautaires de la RMR de Montréal. En moyenne, le montant total par fondation octroyé aux organismes communautaires de la RMR de Montréal était de 550 990\$. Des 26 fondations, sept avaient alloué aux organismes montréalais un montant égal ou supérieur à 500 000\$, douze, une somme variant entre 100 000\$ et 500 000\$, et sept, des dons inférieurs à 100 000\$ (figure 7.1.).

Figure 7.1.**Nombre de fondations privées selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2005**

La fondation avec le plus petit budget alloué à ces organismes était la Fondation Dufresne Gauthier, avec un montant total de 21 700\$ (voir tableau 7.1.), suivie par la Fondation de Stephen et Claudine Bronfman avec 29 052\$. Les plus importantes fondations privées qui finançaient le secteur communautaire montréalais étaient la Fondation J.A. De Sève (3,9 millions de dollars), la Fondation Marcelle et Jean Coutu (2,5 millions) et la Fondation Écho (1,7 million). Comme on peut le constater, les écarts sont très importants.

La moyenne des dons pour chaque organisme communautaire est assez faible. En effet, 17 des 26 fondations octroient, en moyenne, des montants inférieurs à 20 000\$ par organisme et seulement deux des sommes supérieures à 60 000\$ (voir tableau 7.1.). Il ne semble pas y avoir de lien direct entre la moyenne de ces dons et le total des dons octroyés aux organismes communautaires. À titre d'exemple, la deuxième fondation en importance à ce dernier chapitre, à savoir la Fondation Marcelle et Jean Coutu, présente une moyenne de dons par organisme de 22 027\$ alors qu'une fondation de plus petite envergure eu égard au montant total alloué aux organismes communautaires, comme la Fondation Pathy, affiche une moyenne de dons par organisme communautaire de 50 000\$. Cependant, la première aide financièrement 113 organismes et la seconde, seulement trois. La moyenne des dons consentis aux organismes communautaires relève en fait de leur stratégie de financement, ce dont nous traitons plus loin.

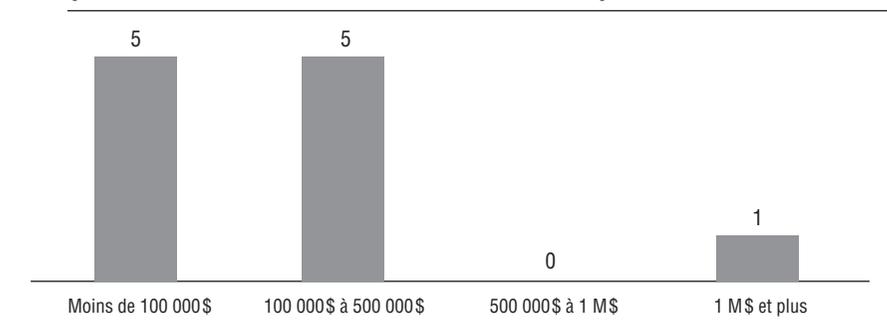
2.2. Les dons des fondations publiques

En 2005, les 12 fondations publiques identifiées par notre recherche ont octroyé un montant total de 44,9 millions de dollars à des organismes communautaires de la RMR de Montréal, soit trois fois plus que le total

des 26 fondations privées. Il importe cependant de signaler qu'à elle seule Centraide du Grand Montréal a octroyé 38,7 millions aux organismes communautaires de la région de Montréal (données de 2006²), ce qui en fait un cas d'exception. C'est pourquoi la figure 7.2. ne représente que les 11 autres fondations publiques. Ces autres fondations publiques se différencient par les montants totaux destinés aux organismes communautaires: cinq donnent un montant total inférieur à 100 000\$; cinq, un montant se situant entre 100 000\$ et 500 000\$; et une seule, un montant supérieur à 1 million de dollars: la Fédération CJA de la communauté juive (figure 7.2.).

Figure 7.2.

Nombre de fondations publiques selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2005 (excluant Centraide du Grand Montréal)



Les dons moyens par organisme communautaire offerts par ces 11 autres fondations sont plutôt faibles: neuf fondations affichent un montant moyen inférieur à 20 000\$; une seule, une moyenne égale ou supérieure à 60 000\$ et même à 100 000\$, et la Fédération CJA, qui se démarque avec un don moyen par organisme supérieur à 800 000\$ (voir tableau 7.1.). Quant à Centraide du Grand Montréal, le montant moyen de ses dons est supérieur à 100 000\$.

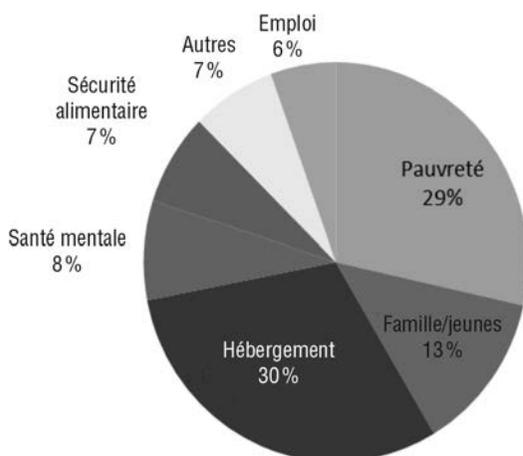
2. L'Agence du revenu du Canada ne nous a fourni des données sur Centraide que pour 2006 et 2012.

2.3. Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations privées

La figure 7.3. présente la répartition des dons alloués par les fondations privées aux organismes communautaires en fonction des domaines d'intervention de ces derniers. Les domaines les plus financés en 2005 sont celui de l'« Hébergement et itinérance » (« Hébergement » dans la figure) et de la « Pauvreté et lutte contre l'exclusion sociale » (« Pauvreté » dans la figure). Ces deux domaines représentent près de 60 % des dons octroyés par les fondations privées aux organismes communautaires. La Fondation J.A. De Sève et la Fondation de la famille Pathy octroient respectivement 53 % (2 millions de dollars) et 67 % (100 000\$) de leur budget au secteur de l'« Hébergement et itinérance » (« Hébergement » dans la figure) alors que les fondations Dufresne Gauthier et Sybilla Hesse consacrent 100 % (21 700\$) et 69 % (73 000\$) de leur budget au domaine de la pauvreté.

Figure 7.3.

Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations privées 2005)



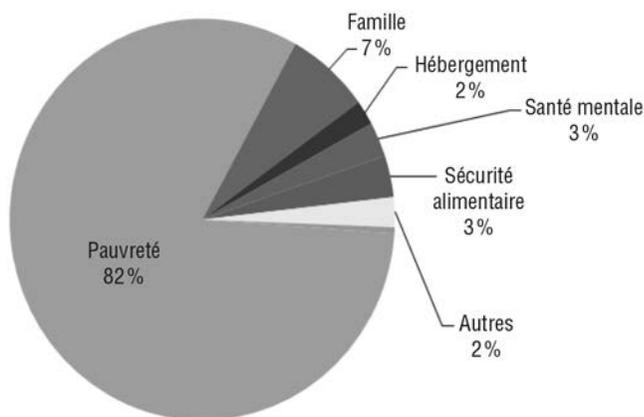
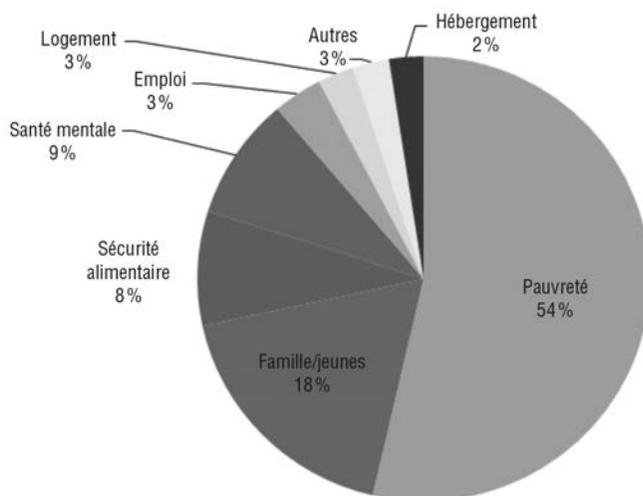
En troisième position, on retrouve le secteur « Famille-jeunes » avec 13 % du total des dons. Deux fondations ont choisi d'octroyer une importante part de leur budget à ce domaine. Il s'agit de la Fondation Céline Dion (76 %) et de la Fondation de la Famille J.W. McConnell (53 %). On retrouve ensuite le domaine « Santé mentale et handicap physique » (« Santé mentale » dans la figure) (8 %), le domaine « Autres » (7 %), suivi de « Sécurité alimentaire » (7 %) et « Emploi » (6 %).

Vingt des 26 fondations financent plus de quatre domaines d'intervention différents et ont des budgets répartis de façon relativement proportionnelle entre les différents secteurs. Cependant, certaines fondations choisissent de se concentrer sur quelques domaines d'intervention. Par exemple, la Fondation Howick ne finance pratiquement que le secteur de la «Pauvreté et exclusion sociale» (98 %) et la Fondation Dufresne Gauthier, qui a un petit budget de 21 700\$, que le domaine «Pauvreté et exclusion sociale» (100 %) alors que la Fondation de la famille Pathy accorde principalement ses dons à deux secteurs, soit «Pauvreté et lutte contre l'exclusion sociale» (33 %) et «Hébergement et itinérance» (67 %).

2.4. Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations publiques

Étant donné que les dons de Centraide représentent 86 % du total des dons des fondations publiques, nous avons traité séparément les domaines d'intervention des autres fondations publiques et ceux de Centraide. En 2005, le domaine d'intervention le plus financé par les 11 fondations publiques étudiées, excluant Centraide, est celui de la «Pauvreté et l'exclusion sociale», avec 82 % du budget total des fondations alloué à ce secteur (figure 7.4.). Il faut cependant noter que ce pourcentage est fortement influencé par la Fédération CJA qui verse 4,8 millions de dollars à ce secteur, soit 99 % de ses dons. En fait, si l'on exclut la Fédération CJA (et Centraide), il n'y qu'une seule autre fondation publique qui consacre le pourcentage le plus important de ses dons au domaine de la «Pauvreté et l'exclusion sociale», à savoir le Secours aux aînés associé à L'Œuvre Léger, avec 76 % de ses dons. Le domaine «Famille-Jeunes» présente le pourcentage de dons le plus élevé pour trois fondations (Fondation Ultramar, Fondation Roast et Partenaires du Cardinal associé à L'Œuvre Léger), celui de la «Sécurité alimentaire», pour deux fondations (Fondation du Grand Montréal et Fondation des Canadiens pour l'enfance), celui de la «Santé mentale», pour deux autres (Fondation Bon départ de Canadian Tire et Fondation Rona) et celui de l'«Hébergement et itinérance», pour une dernière (Recours des sans-abri associé à L'Œuvre Léger).

Quant à Centraide du Grand Montréal, elle alloue aussi, comme la Fédération CJA, au domaine de la «Pauvreté et l'exclusion sociale», la plus grande part de ses dons, mais seulement dans une proportion de 54 % (figure 7.5.). Le deuxième plus important domaine d'intervention soutenu financièrement est celui de la «Famille/jeune» (18 %), suivi de ceux de la «Santé mentale» (9 %) et de la «Sécurité alimentaire» (8 %).

Figure 7.4.**Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention
(fondations publiques 2005, à l'exclusion de Centraide
du Grand Montréal)****Figure 7.5.****Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention
– Centraide du Grand Montréal 2006**

2.5. Une typologie des fondations privées et publiques

Nous avons établi une typologie des fondations suivant deux critères (voir tableau 7.1.). Le premier critère est le montant total des dons octroyés en 2005, quel que soit le type d'organisme financé, communautaire ou non. Nous avons alors reconnu trois catégories: plus de 500 000\$; entre 500 000\$ et 150 000\$; moins de 150 000\$. Ce critère nous permet d'évaluer l'importance des fondations en fonction de leur budget-don total. Le second critère a trait au montant alloué par organisme communautaire. Nous avons aussi créé trois catégories: des dons toujours supérieurs à 30 000\$, ce qui représente une stratégie d'aide financière qui repose sur l'octroi d'un montant relativement important par organisme bénéficiaire; des dons toujours inférieurs ou égaux à 30 000\$, ce qui constitue une stratégie d'allocation de montants relativement moins importants par organisme bénéficiaire; des dons supérieurs ou inférieurs à 30 000\$, ce qui renvoie à une stratégie mixte qui combine une aide financière importante à certains organismes et une aide moins importante à d'autres. Il se dégage de cette typologie les constats suivants pour les fondations privées en 2005:

- 19 fondations sur 26 (73 %) allouent aux dons un montant total supérieur à 500 000\$; cinq fondations (19 %), un montant total se situant entre 150 000\$ et 500 000\$; et deux fondations (8 %), un montant total inférieur à 150 000\$;
- parmi les 19 fondations dont le montant total de dons est supérieur à 500 000\$:
 - une seule, la Fondation Chagnon, octroie seulement un montant supérieur à 30 000\$, à un seul organisme communautaire, ce qui en fait un cas d'exception;
 - sept fondations n'allouent que des montants par organisme communautaire égaux ou inférieurs à 30 000\$, le nombre d'organismes financés par fondation passant de trois pour la Fondation Dufresne à 51 pour la Fondation Zellers et le montant moyen octroyé se situant entre 1 614\$ pour la Fondation Claudine et Stephen Bronfman à 9 559\$ pour la Fondation Jeunesse-Vie, ce qui représente des écarts importants relativement au nombre d'organismes financés et au montant moyen octroyé;
 - 11 fondations fournissent un soutien financier par organisme communautaire qui combine des montants supérieurs et inférieurs à 30 000\$, le nombre d'organismes financés par fondation fluctuant entre trois pour la Fondation de la Famille Pathy et 113 pour la Fondation Marcelle et Jean Coutu et le montant

moyen octroyé variant entre 8 853\$ pour la Fondation RBC et 83 653\$ pour la Fondation Molson, ce qui constitue aussi des écarts très importants;

- parmi les cinq fondations dont le montant total de dons se situe entre 150 000\$ et 500 000\$:
 - aucune ne donne à des organismes communautaires que des dons supérieurs à 30 000\$;
 - trois allouent seulement des dons égaux ou inférieurs à 30 000\$, le nombre d'organismes financés par fondation variant de 15 pour la Fondation René Malo à 41 pour la Fondation Jacques Francœur, ce qui représente de nouveau un écart important, et le montant moyen octroyé se chiffrant à 3 202\$ pour la Fondation René Malo et à 5 409\$ pour la Fondation Hyclan, l'écart étant ici relativement petit;
 - deux combinent des dons supérieurs et inférieurs à 30 000\$, le nombre d'organismes communautaires financés étant à peu près égal, cinq et six, le montant moyen étant cependant différent, 19 747\$ pour la Fondation Charles Cusson et 7 767\$ pour la Fondation Howick, ce qui signifie toutefois la même chose pour ces deux fondations, à savoir que des organismes communautaires obtiennent une aide supérieure à 30 000\$ et d'autres, largement moins que 30 000\$;
- les deux fondations dont le montant total de dons est inférieur à 150 000\$ octroient par organisme communautaire seulement des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$, le montant moyen alloué par organisme se chiffrant à 21 667\$ pour la Fondation Béati, qui ne finance que six organismes, et à 4 909\$ pour la Fondation Brujavin, qui vient en aide à 11 organismes, ce qui représente un important écart.

Deux autres constats peuvent être tirés du tableau 7.1. :

- parmi les 26 fondations privées, une seule, comme mentionné plus haut, n'octroie qu'un montant supérieur à 30 000\$ à un organisme communautaire; 13 (soit 50 %) adoptent une stratégie de financement mixte, à savoir des dons supérieurs à 30 000\$ à certains organismes communautaires et inférieurs à 30 000\$ à d'autres; et 12 (46 %) n'offrent qu'une aide financière égale ou inférieure à 30 000\$ par organisme communautaire;
- parmi ces 26 fondations privées, la moitié (13) donnent en moyenne, par organisme communautaire, un montant inférieur à 10 000\$; et seulement trois (12 %), un montant supérieur à 50 000\$.

En ce qui a trait aux fondations publiques, les principales caractéristiques qui ressortent du tableau 7.1. sont les suivantes :

- cinq fondations sur les 12 (42 %) consacrent aux dons en général un montant supérieur à 500 000\$; sept (58 %), un montant entre 150 000\$ et 500 000\$; et aucune, un montant inférieur à 150 000\$;
- les cinq fondations qui octroient plus de 500 000\$ en dons ont toutes adopté une stratégie de financement mixte, allouant à certains organismes des montants supérieurs à 30 000\$ et à d'autres, des sommes inférieures à 30 000\$, le nombre d'organismes aidés variant cependant beaucoup, de six pour la Fédération CJA à 295 pour Centraide du Grand Montréal, de même que le montant moyen octroyé, de 11 994\$ pour la Fondation Enfant Soleil à 811 775\$ pour la Fédération CJA;
- parmi les sept fondations dont le total de dons en général se situe entre 150 000\$ et 500 000\$:
 - cinq n'allouent que des sommes inférieures à 30 000\$, le nombre de bénéficiaires passant de sept pour la Fondation Bon départ de Canadian Tire à 19 pour le Recours des sans-abri, associé à L'Œuvre Léger, et le montant moyen octroyé se situant entre 5 191\$ pour la Fondation du Grand Montréal («FGM» au tableau 7.1.) et 12 158\$ pour le Recours des sans-abri;
 - deux pratiquent une stratégie de financement mixte, le montant moyen des dons étant à peu près le même, dans les 8000\$, mais le nombre d'organismes aidés varie de 12 pour la Fondation Rona à 29 pour la Fondation des partenaires du Cardinal («Cardinal» au tableau 7.1.), aussi reliée à L'Œuvre Léger;
 - aucune ne donne seulement un montant égal ou inférieur à 30 000\$.

Deux autres caractéristiques se dégagent du tableau 7.1. :

- sur les 12 fondations publiques, aucune n'alloue que des dons supérieurs à 30 000\$; sept mettent de l'avant une stratégie de financement mixte; et cinq n'offrent que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$;
- sur ces 12 fondations, six octroient des montants moyens de dons supérieurs à 10 000\$ dont deux, des dons moyens supérieurs à 100 000\$, et six, des sommes moyennes inférieures à 10 000\$.

Tableau 7.1.
Typologie de 38 fondations donnant un total de plus de 20 000\$/année
aux organismes communautaires (OC): RMR de Montréal (2005) (suite)

MONTANT TOTAL DES DONNS		FONDATIONS PRIVÉES			FONDATIONS PUBLIQUES			DONS TOTALS AUX OC
TOUS LES DOMAINES	PAR OC DANS RMR	NOM	NBRE OC	DON MOYEN/ OC	DONS TOTALS AUX OC	NOM	NBRE OC	
ENTRE 500 000 \$ et 150 000 \$	SEULEMENT > 30 000 \$							
	SEULEMENT ≤ 30 000 \$	Hylvan Francœur Malo	22 41 15	5 409 \$ 5 032 \$ 3 202 \$	119 000 \$ 206 313 \$ 48 030 \$	FGM (2003) Bon départ Ultramar Sans-abri + Aînés (Léger)	17 7 8 19 13	5 191 \$ 8 748 \$ 7 438 \$ 12 158 \$ 6 385 \$
< 150 000 \$	MIXTE	Cusson Howick	5 6	19 747 \$ 7 767 \$	118 481 \$ 46 600 \$	Rona Cardinal (Léger)	12 29	8250 \$ 8 721 \$
	SEULEMENT ≤ 30 000 \$	Béati Brujavin	6 11	21 667 \$ 4 909 \$	130 000 \$ 54 000 \$			

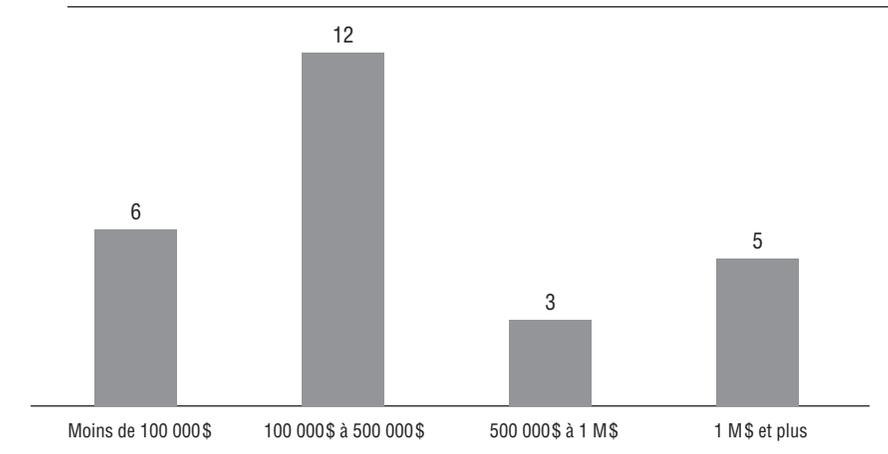
3. Le portrait des fondations en 2011

Comme pour l'année 2005, nous traitons d'abord, pour l'année 2011, du montant total et moyen des dons octroyés par les fondations privées aux organismes communautaires de la RMR de Montréal, pour ensuite poursuivre avec ceux octroyés par les fondations publiques. Nous examinons ensuite l'importance accordée par ces fondations à chaque domaine d'intervention. Enfin, nous présentons une typologie des fondations privées et publiques en fonction du montant des dons alloués et du nombre d'organismes bénéficiaires.

3.1. Les dons des fondations privées

En 2011, un budget total de 15,1 millions de dollars (tableau 7.2.) a été octroyé à des organismes communautaires de la grande région de Montréal par les 26 fondations privées que nous avons étudiées. En moyenne, ces fondations allouent une somme totale de 582 875 \$ en dons à ce type d'organismes. Dix-huit des 26 fondations ont cependant octroyé à ces organismes un montant total inférieur à 500 000 \$ et six parmi elles, un montant inférieur à 100 000 \$ (figure 7.6.). Par contre, trois ont donné entre 500 000 \$ et un million de dollars et cinq, plus d'un million de dollars. La Fondation René Malo et la Fondation Brujavin sont les deux fondations ayant octroyé les plus petits montants, inférieurs à 25 000 \$. Parmi les fondations ayant alloué les sommes les plus importantes, on retrouve la Fondation André et Lucie Chagnon (4,5 millions), la Fondation J.A. De Sève (3,2 millions) et la Fondation Marcelle et Jean Coutu (2,6 millions). En ce qui concerne la Fondation Chagnon, il convient de souligner que le montant total de ses dons comprend ceux octroyés directement à des organismes communautaires, mais surtout ceux alloués indirectement et de concert avec le gouvernement du Québec par le biais de Québec en forme et Avenir d'enfants (voir le tableau 7.2. et la note en bas de page de ce tableau ainsi que les annexes 1 et 2).

Le montant moyen que les fondations privées allouent par organisme communautaire est, pour une majorité d'entre elles, faible. En effet, 17 des 26 fondations privées présentent une moyenne de dons inférieure à 20 000 \$ et quatre seulement, une moyenne supérieure à 40 000 \$ (voir tableau 7.2.). Les fondations dont la moyenne des dons est la plus faible sont la Fondation René Malo (2 209 \$) et la Fondation Howick (2 271 \$) dont le total des dons est d'ailleurs faible (tableau 7.2.). À l'opposé, les deux fondations dont les moyennes des dons par organisme sont les plus élevées sont la Fondation Lucie et André Chagnon, avec une moyenne de dons supérieure à 80 000 \$, et la Fondation J.A. De Sève, avec une moyenne de 67 219 \$.

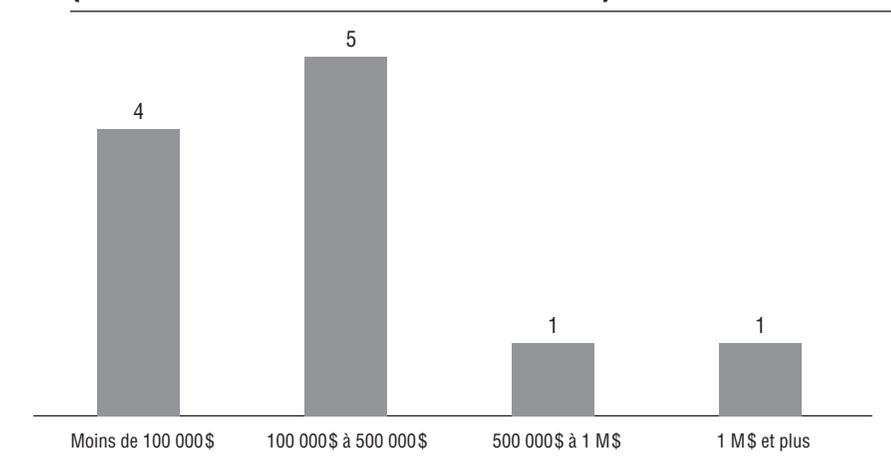
Figure 7.6.**Nombre de fondations privées selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2011****3.2. Les dons des fondations publiques**

En 2011, les 12 fondations publiques étudiées ont alloué 46,5 millions de dollars à des organismes communautaires de la RMR de Montréal. Centraide constitue toujours un cas à part, ayant versé un montant total de 37 720 400\$ à ces organismes (données de 2012). Les 11 autres fondations se répartissent ainsi : quatre fondations ont donné moins de 100 000\$; cinq fondations entre 100 000\$ et 500 000\$; une fondation entre 500 000\$ et 1 million de dollars ; et une seule fondation a versé un montant supérieur à 1 million de dollars, soit la Fédération CJA (figure 7.7. et tableau 7.2.).

Tout comme les fondations privées, les fondations publiques ont une moyenne de dons par organisme plutôt faible. Si l'on exclut Centraide dont le don moyen par organisme s'élève à 119 368\$, parmi les 11 autres fondations, 10 n'allouent par organisme qu'une somme moyenne inférieure à 20 000\$ (voir tableau 7.2.). La Fondation Bon départ de Canadian Tire a une très faible moyenne de dons (2 658\$) tout comme la Fondation Ultramar (3 088\$). Une seule fondation a une moyenne de dons supérieure à 60 000\$; il s'agit de la Fédération CJA avec une moyenne de 578 103\$.

Figure 7.7.

Nombre de fondations publiques selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal en 2011 (excluant Centraide du Grand Montréal)



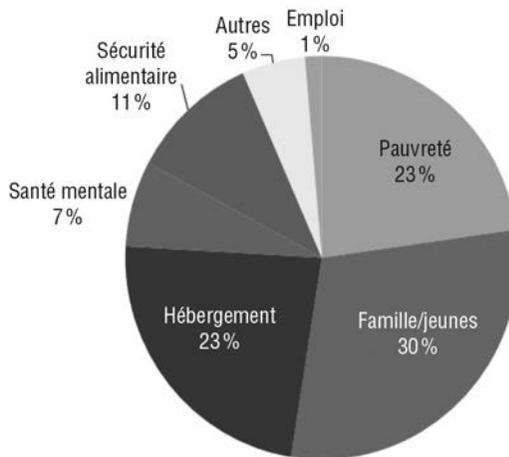
3.3. Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations privées

Trois domaines d'intervention des organismes communautaires semblent privilégiés par les fondations privées en 2011 (figure 7.8.). En première position, on retrouve le secteur « Famille et jeunes » avec 30 % du total des dons (4,5 millions). Les dons de la Fondation Lucie et André Chagnon dans ce secteur (1,8 million, 96 % de ses dons) contribuent à accroître son importance. Ce même secteur recueille le plus fort pourcentage des dons de huit autres fondations, mais dans des proportions variant de 28 % pour la Fondation J. Armand Bombardier, qui répartit ses dons dans plusieurs secteurs, à 81 % pour la Fondation Brujavin dont le total des dons ne s'élève qu'à 21 000\$. Les secteurs « Pauvreté et exclusion sociale » et « Hébergement et itinérance » occupent, *ex æquo*, la deuxième position avec 23 % du total des dons (soit 3,5 millions de dollars). Le secteur « Pauvreté et exclusion sociale » reçoit le plus fort pourcentage des dons de 11 fondations. La Fondation Marcelle et Jean Coutu (606 091\$) et la Fondation J.A. De Sève (595 800\$) sont les plus généreuses dans ce secteur. Quant au secteur « Hébergement et itinérance », malgré le montant total élevé de dons qu'il reçoit, il n'est l'objet du pourcentage le plus important des dons que de deux fondations : la Fondation J.A. De Sève, qui y consacre 56 % de ses dons, ce qui représente le plus fort montant octroyé à ce secteur (1 770 500\$), et la Fondation, qui y alloue 36 % de ses dons (437 000\$).

C'est cependant la Fondation Marcelle et Jean Coutu qui est la deuxième donatrice dans ce secteur (534 000\$). À la suite de ces trois premiers domaines, on retrouve la « Sécurité alimentaire » (11 %), la « Santé mentale et handicap physique » (7 %), les domaines « Autres » (5 %) et « Emploi » (1 %). Quant à la diversité des domaines financés par les fondations privées, vingt d'entre elles soutiennent un minimum de quatre domaines différents, à des pourcentages variables.

Figure 7.8.

Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations privées 2011)



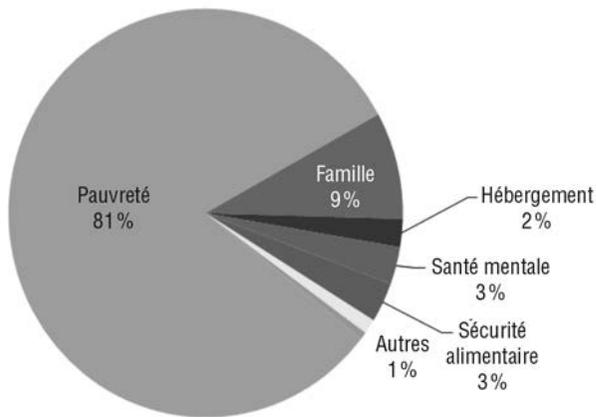
3.4. Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations publiques

Centraide représentant toujours, en 2012, un cas à part, puisque ses dons comptent pour 81 % de l'ensemble des dons des fondations publiques, nous avons traité distinctement, comme pour l'année 2005, les domaines d'intervention des bénéficiaires des autres fondations publiques (figure 7.9.) et ceux des bénéficiaires de Centraide (figure 7.10.). Le domaine qui semble privilégié par les 11 autres fondations publiques sélectionnées est « Pauvreté et exclusion sociale ». En effet, ce secteur d'intervention accapare 81 % du budget total alloué à des organismes de la RMR de Montréal avec un budget de 7,2 millions de dollars. Il faut cependant mentionner que, comme pour 2005, la Fédération CJA influence grandement ces chiffres en octroyant 6,8 millions à ce domaine, soit 98 % de ses dons.

Comme en 2005, c'est le Secours aux aînés, organisme associé à L'Œuvre Léger, qui, après la Fédération CJA, alloue le plus important pourcentage de ses dons à ce domaine, soit 75 %, mais pour un montant relativement faible de 82 310\$. En deuxième position, on retrouve le secteur « Famille et jeunes » avec 9 % de l'ensemble des dons (748 722\$). Ce secteur constitue celui qui reçoit les plus importants pourcentages des dons de cinq fondations (Grand Montréal, Ultramar, Club de Hockey Canadien, Partenaires du Cardinal, associé à L'Œuvre Léger, et Opération Enfant Soleil). Les domaines de la « Sécurité alimentaire » (3 %) et de la « Santé mentale et handicap physique » (3 %) suivent: le premier est le secteur qui recueille le pourcentage le plus élevé des dons de la Fondation Bon départ de Canadian Tire, mais le second n'arrive au premier rang d'aucune fondation. C'est la fondation Opération Enfant Soleil qui donne le plus dans le domaine de la « Santé mentale et handicap physique » (34 498\$, soit 26 % de ses dons), suivie de la Fondation Bon départ de Canadian Tire (15 400\$, soit 22 % de ses dons).

Figure 7.9.

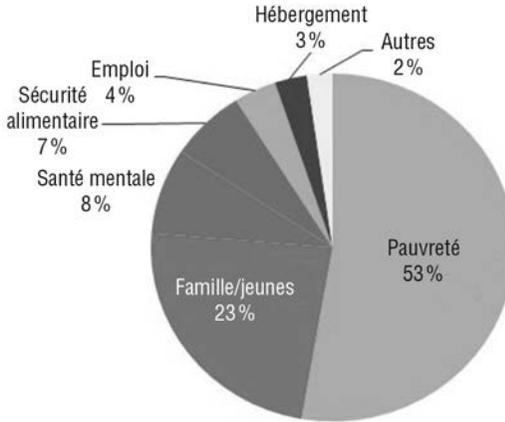
Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention (fondations publiques 2011, à l'exclusion de Centraide du Grand Montréal)



En ce qui concerne Centraide, elle consacre, à l'instar de la Fédération CJA, au domaine de la « Pauvreté et l'exclusion sociale » la proportion la plus élevée de ses dons, mais seulement à une hauteur de 53 % (figure 7.10.). Le deuxième plus important secteur d'intervention auquel elle destine ses dons est « Famille et jeunes » (23 %), suivi de « Santé mentale et handicap physique » (8 %) et de « Sécurité alimentaire » (7 %).

Figure 7.10.

Répartition des dons en fonction du domaine d'intervention – Centraide du Grand Montréal 2012



3.5. Une typologie des fondations privées et publiques

Nous avons repris les critères et les catégories utilisés dans le tableau 7.1. de 2005 pour élaborer le tableau 7.2. de 2011. En ce qui concerne les fondations privées, il se dégage de ce dernier tableau les constats suivants :

- huit fondations sur les 26 (31 %) consacrent aux dons un montant total supérieur à 500 000\$; huit (31 %), un montant se situant entre 150 000\$ et 500 000\$; et 10 (38 %), un montant inférieur à 150 000\$;
- parmi les huit fondations dont le montant total des dons est supérieur à 500 000\$:
 - une seule, la Fondation Lucie et André Chagnon, n'octroie directement ou indirectement, par organisme communautaire, que des montants supérieurs à 30 000\$;
 - deux n'allouent que des montants par organisme communautaire égaux ou inférieurs à 30 000\$: la Fondation RBC et la Fondation Hogg, qui donnent respectivement une aide financière à 84 et 36 organismes, avec des montants moyens respectivement de 7 576\$ et de 19 861\$;
 - cinq accordent des dons supérieurs et des dons inférieurs à 30 000\$, le nombre d'organismes financés par fondation allant de 20 pour la Fondation de la Famille J.W. McConnell, avec un montant moyen de 45 725\$, à 93 pour la Fondation Écho,

avec un montant moyen de 14 600\$, ce qui représente des écarts importants eu égard au nombre de bénéficiaires et aux montants accordés;

- parmi les huit fondations dont le montant total de dons se situe entre 150 000\$ et 500 000\$:
 - une seule ne donne, par organisme, que des dons supérieurs à 30 000\$, à savoir la Fondation Pathy, qui ne vient en aide qu'à six organismes, avec une moyenne de dons relativement élevée de 58 333\$;
 - six n'octroient, par organisme, que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$, le nombre d'organismes bénéficiaires passant de 13 pour la Fondation Dufresne-Gauthier, avec une moyenne de dons de 22 402\$, à 57 pour la Fondation Zeller, avec une moyenne de dons de 5 702\$, ce qui représente, encore ici, des écarts importants eu égard au nombre d'organismes et aux montants alloués;
 - une seule adopte une stratégie de financement mixte, la Fondation H. Webster, qui compte 15 bénéficiaires avec un montant moyen de dons de 13 613\$, ce qui signifie que des organismes reçoivent des sommes bien supérieures à 30 000\$ et, d'autres, bien inférieures à 30 000\$;
- parmi les 10 fondations dont le montant total des dons est inférieur à 150 000\$:
 - aucune ne donne que des montants supérieurs à 30 000\$ et aucune ne met de l'avant une stratégie mixte qui consiste dans l'octroi de dons supérieurs à 30 000\$ et inférieurs à 30 000\$;
 - toutes n'accordent que des montants inférieurs à 30 000\$, le nombre de bénéficiaires passant de deux pour la Fondation Dion, avec une moyenne de 22 500\$, à 18 pour la Fondation Hyclan, avec une moyenne de 4 583\$, ce qui constitue des variations importantes.

Deux autres constats ressortent du tableau 7.2. :

- parmi les 26 fondations privées, deux (8%) n'allouent que des montants supérieurs à 30 000\$ par organisme communautaire; six (23%) recourent à une stratégie de financement mixte, octroyant à certains organismes des montants supérieurs à 30 000\$ et à d'autres, des montants inférieurs à 30 000\$; 18 (69%) ne donnent que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$;

- parmi ces 26 fondations privées, 10 (38 %) n'accordent, en moyenne, que moins de 10 000\$ par organisme communautaire et trois seulement, un don moyen supérieur à 50 000\$.

En ce qui concerne les fondations publiques, il se dégage du tableau 7.2. les constats suivants :

- trois fondations sur les 12 (25 %) dépensent, pour l'ensemble de leurs dons, plus de 500 000\$; trois (25 %), un montant se situant entre 150 000\$ et 500 000\$; six (50 %), une somme inférieure à 150 000\$;
- parmi les trois fondations qui consacrent plus de 500 000\$ en dons totaux, aucune ne donne que des montants supérieurs à 30 000\$ aux organismes communautaires; une seule, la Fondation du Grand Montréal, n'octroie que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$; deux, Centraide et la Fédération CJA, appliquent une stratégie mixte, offrant des montants supérieurs à 30 000\$ à certains organismes et inférieurs à 30 000\$ à d'autres;
- les trois fondations qui donnent, au total, entre 150 000\$ et 500 000\$, n'allouent aux organismes communautaires que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$;
- les six fondations qui ne consacrent à l'ensemble de leurs dons qu'une somme inférieure à 150 000\$ n'octroient également aux organismes communautaires que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$.

Deux autres constats ressortent du tableau 7.2. :

- parmi les 12 fondations publiques, aucune n'alloue que des dons supérieurs à 30 000\$; deux seulement adoptent une stratégie de financement mixte; 10 ne versent que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$;
- sur ces 12 fondations, cinq (42 %) allouent, en moyenne, aux organismes communautaires des sommes supérieures à 10 000\$, dont deux des montants supérieurs à 100 000\$ et sept (58 %) qui ne donnent en moyenne que des montants inférieurs à 10 000\$.

Tableau 7.2.
Typologie de 38 fondations donnant un total de plus de 20 000\$/année aux organismes communautaires (OC): RMR de Montréal (2011)

MONTANT TOTAL DES DONNS		FONDATIONS PRIVÉES					FONDATIONS PUBLIQUES				
TOUS LES DOMAINES	PAR OC DANS RMRM	NOM	N ^{bre} OC	DON MOYEN/OC	DONS TOTAUX AUX OC	NOM	N ^{bre} OC	DON MOYEN/OC	DONS TOTAUX AUX OC		
> 500 000\$	> 30 000\$	Chagnon: directement Indirectement ¹ par Avenir d'enfants par Québec en forme total	6	90 000\$	540 000\$						
			16	92 728\$	1 483 600\$						
			31	80 637\$	2 499 700\$						
				total	4 523 300\$						
	SEULEMENT ≤ 30 000\$	RBC	84	7 576\$	636 400\$	FGM	55	9 970\$	548 400\$		
		Hogg	36	19 861\$	715 000\$						
	MIXTE	Écho (EJLB)	93	14 600\$	1 363 000\$	Centraide	316	119 368\$	37 720 400\$		
		Coutu	78	32 931\$	2 600 000\$	(2012)	12	578 103\$	6 937 200\$		
		Bombardier	37	28 218\$	1 044 000\$	CJA					
		De Sève	47	67 219\$	3 159 300\$						
		McConnell	20	45 725\$	900 5000\$						
ENTRE 500 000\$ et 150 000\$	SEULEMENT > 30 000\$	Pathy	6	58 333\$	350 000\$						
	SEULEMENT ≤ 30 000\$	Zeller	57	5 702\$	325 000\$	Partenaires du Cardinal (Œuvre Léger)	26	9 385\$	240 000\$		

Tableau 7.2.
Typologie de 38 fondations donnant un total de plus de 20 000\$/année aux organismes communautaires (OC): RMR de Montréal (2011) (suite)

ENTRE 500 000\$ et 1 500 000\$	SEULEMENT ≤ 30 000\$	Hesse Francœur Jeunesse vie E. Webster Duffresne-Gauthier	39 38 15 14 13	8 863\$ 6 304\$ 12 887\$ 11 607\$ 22 402\$	345 650\$ 239 550\$ 192 550\$ 162 500\$ 291 200\$	Canadiens Recours Sans-abri	25 17	19 043\$ 10 353\$	476 000\$ 176 000\$	
	MIXTE	H. Webster	15	13 613\$	204 200\$					
	< 150 000\$	SEULEMENT > 30 000\$								
		SEULEMENT ≤ 30 000\$	Hylcan	18	4 583\$	82 500\$	Can. Tire	26	2 658\$	69 100\$
			CIBC	16	5 298\$	84 760\$	Ultramar	18	3 088\$	55 600\$
Howick			14	2 271\$	31 800\$	Enfant Soleil	13	10 138\$	131 800\$	
Bronfman			13	8 354\$	108 600\$	Rona	9	5 722\$	51 500\$	
Malo			11	2 209\$	24 300\$	Roaster	6	5 500\$	33 000\$	
Cusson			7	14 929\$	104 500\$	Secours aînés (Œuvre Léger)	13	8 485\$	110 300\$	
Béati			7	19 371\$	135 600\$					
Brujavin			5	4 200\$	21 000\$					
Molson			4	30 000\$	120 000\$					
Dion	2		22 500\$	45 000\$						
MIXTE										

¹ La Fondation Chagnon, en collaboration avec le gouvernement du Québec, finance plusieurs tables de concertation partout au Québec. Ces tables octroient à leur tour des subventions à des organismes communautaires locaux pour la réalisation de différents projets. Le programme Avenir d'enfants est financé aux deux tiers par la Fondation Chagnon et Québec en forme l'est à 50%. Les moyennes des dons mentionnées dans ces tableaux correspondent au financement octroyé par la Fondation Chagnon uniquement. Pour plus de détails, voir les tableaux en annexe.

4. L'évolution du portrait des fondations entre 2005 et 2011

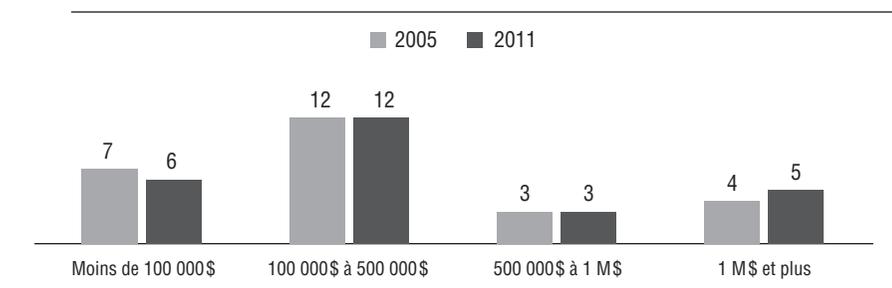
Entre 2005 et 2011, le portrait des fondations n'a pas subi de modifications majeures en ce qui concerne les montants totaux et les montants moyens destinés aux organismes communautaires de la RMR de Montréal ainsi que les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires. Des changements plus importants sont cependant observés dans la stratégie de financement mise de l'avant.

4.1. Les dons des fondations privées

Entre 2005 et 2011, le montant total des dons aux organismes communautaires de la RMR de Montréal des 26 fondations privées étudiées est passé de 14,3 millions à 15,1 millions de dollars, à savoir une augmentation de 6%. La répartition de ces fondations en fonction du budget total destiné à des organismes communautaires de la RMR de Montréal est sensiblement la même (figure 7.11.). Il n'y a, en 2011, qu'une fondation de moins qui alloue un montant inférieur à 100 000\$ à ces organismes communautaires (6 contre 7) et une fondation de plus qui octroie une somme supérieure à un million (5 contre 4).

Figure 7.11.

Nombre de fondations privées selon le budget total destiné à des organismes de la grande région de Montréal, 2005 et 2011



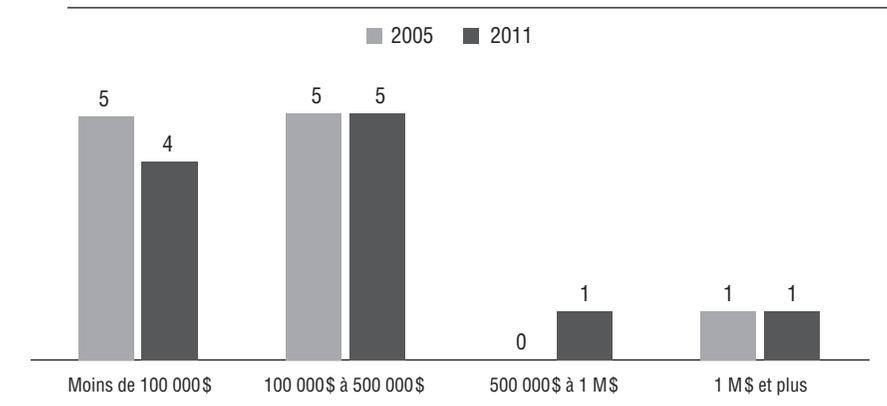
Les moyennes de dons par organisme ont peu changé entre 2005 et 2011. En effet, en 2005, on comptait 16 fondations privées donnant une moyenne inférieure à 20 000\$ par organisme et en 2011, une de plus, soit 17. En 2005, il y avait quatre fondations qui donnaient en moyenne 50 000\$ et plus par organisme communautaire et en 2011, il y en avait une de moins, soit trois.

4.2. Les dons des fondations publiques

Entre 2006 et 2012, le montant total des dons octroyés par Centraide du Grand Montréal aux organismes communautaires de la RMR de Montréal est passé de 38 700 000\$ à 37 720 400\$, soit une baisse de près d'un million de dollars (979 600\$). Par contre, le montant total des onze autres fondations publiques à l'étude a augmenté de 2,6 millions passant de 6,2 à 8,8 millions, entre 2005 et 2011, soit une augmentation substantielle d'environ 42%. Cette importante augmentation s'explique en grande partie par l'augmentation du montant total des dons aux organismes communautaires de la Fédération CJA passant de 4,8 millions en 2005 à 6,9 millions en 2011, soit une augmentation 2,1 millions de dollars. On constate en effet que le nombre de fondations publiques selon le budget total demeure pratiquement inchangé entre les deux années (figure 7.12.).

Figure 7.12.

Nombre de fondations publiques selon le budget total destiné à des organismes de la RMR de Montréal, 2005 et 2011 (excluant Centraide du Grand Montréal)



Le même constat peut être fait quant à la moyenne des dons par organisme octroyés par les fondations publiques. On n'observe presque aucun changement. La catégorie la plus importante demeure la moyenne de dons inférieure à 20 000\$ par organisme : neuf fondations en 2005 et dix fondations en 2011.

4.3. Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations privées

Les trois domaines d'intervention des organismes communautaires récoltant les plus forts pourcentages des dons des fondations privées, soit « Pauvreté et exclusion sociale », « Hébergement et itinérance » et « Famille et jeunes », restent les mêmes en 2005 et 2011. Par contre, alors que le domaine « Hébergement et itinérance » occupait le premier rang en 2005 (30 %), il s'est glissé au deuxième rang en 2011 (23 %), laissant la place au domaine « Famille et jeunes », qui est passé de 13 % en 2005 à 30 % en 2011. Cela s'explique en très grande partie par le niveau élevé des dons de la Fondation Lucie et André Chagnon qui, en 2011, a versé, directement ou indirectement, 98 % de ses aides financières à ce dernier domaine, comparativement à 0 % en 2005. De plus, alors que le domaine « Famille et jeunes » constituait celui qui recueillait le pourcentage le plus élevé des dons de deux fondations privées en 2005, il bénéficie, en 2011, du pourcentage le plus élevé des dons de neuf fondations privées. Le domaine « Pauvreté et exclusion sociale » a également reculé (29 % en 2005 à 23 % en 2011), passant du deuxième au troisième rang. Les autres domaines occupent sensiblement les mêmes positions et affichent les mêmes pourcentages. Finalement, aucun changement n'est observé entre 2005 et 2011 en ce qui concerne la variété de domaines financés par chacune des fondations. En effet, vingt fondations finançaient plus de quatre domaines différents en 2005 et en 2011.

4.4. Les domaines d'intervention des organismes bénéficiaires des fondations publiques

Le domaine « Pauvreté et exclusion sociale » demeure, quasiment dans les mêmes proportions, le secteur qui reçoit le plus fort pourcentage des dons de Centraide du Grand Montréal en 2006 (54 %) et en 2012 (53 %). On remarque cependant une augmentation du pourcentage des dons accordés au domaine « Famille et jeunes » (18 % en 2006 et 23 % en 2012), ce qui s'inscrit dans la tendance observée du côté des fondations privées. Le domaine d'intervention « Pauvreté et exclusion sociale » reste le secteur privilégié des 11 autres fondations publiques de 2005 (82 %) à 2011 (81 %). Une fois de plus, ces chiffres peuvent être expliqués par l'importance des dons de la Fédération CJA dans ce domaine. En deuxième position, on retrouve le domaine « Famille et jeunes » qui passe de 7 % des dons en 2005 à 9 % en 2011, soit une hausse de 2 %, ce qui s'inscrit également dans la tendance relevée ci-dessus. En 2005 et en 2011, les troisième et quatrième rangs sont occupés par la « Santé mentale et handicap physique » (3 % pour les deux années) et la « Sécurité alimentaire » (3 % pour les deux années).

4.5. Une typologie des fondations privées et publiques

En ce qui concerne la typologie des fondations que nous avons présentée aux tableaux 7.1. et 7.2., il se dégage de la comparaison entre 2005 et 2011 les constats suivants pour les fondations privées :

- en 2011, il y a moins de fondations qui attribuent d'importants montants à l'ensemble de leurs dons et plus de fondations qui leur accordent des sommes plus modestes; ainsi :
 - en 2005, 19 fondations sur les 26 (73 %) allouent aux dons un montant total supérieur à 500 000\$, alors qu'il n'y en a que huit (31 %) en 2011;
 - en 2005, cinq fondations (19 %) octroient un montant total se situant entre 150 000\$ et 500 000\$, ce chiffre augmentant à huit (31 %) en 2011;
 - en 2005, deux fondations (8 %) versent un montant total inférieur à 150 000\$, alors qu'elles sont au nombre de 10 (38 %) en 2011;
- de 2005 à 2011, il y a un changement de stratégie en matière de dons aux organismes communautaires :
 - le nombre de fondations adoptant une stratégie mixte, à savoir des dons supérieurs à 30 000\$ à certains organismes communautaires et inférieurs à 30 000\$ à d'autres, diminue de plus de la moitié, glissant de 13 (50 %) à six (23 %);
 - le nombre de fondations n'offrant qu'une aide financière égale ou inférieure à 30 000\$ par organisme communautaire passe de 12 (46 %) en 2005 à 18 (69 %) en 2011;
- de 2005 à 2011, le nombre de fondations allouant, en moyenne, par organisme communautaire, un montant inférieur à 10 000\$ a légèrement diminué, de 13 à 10, et le nombre de fondations octroyant un montant supérieur à 50 000\$ est resté le même, à savoir trois.

Quant aux fondations publiques, il ressort de la comparaison entre 2005 et 2011 les constats suivants :

- à l'instar des fondations privées, il y a, en 2011, moins de fondations publiques qui octroient d'importants montants à l'ensemble de leurs dons et plus de fondations qui leur allouent des sommes plus modestes; ainsi :
 - en 2005, cinq fondations sur les 12 (42 %) consacrent aux dons en général un montant supérieur à 500 000\$ et, en 2011, elles ne sont plus que trois (25 %);

- en 2005, sept (58 %) fondations versent aux dons entre 150 000\$ et 500 000\$ et, en 2011, elles ne sont plus que trois (25 %);
- en 2005, aucune fondation n'alloue à l'ensemble de ses dons un montant inférieur à 150 000\$ et il y en a six (50 %) en 2011;
- comme chez les fondations privées, on observe un changement de stratégie en matière de dons aux organismes communautaires:
 - en 2005, sept fondations mettent de l'avant une stratégie de financement mixte et en 2011, seulement deux le font;
 - en 2005, cinq fondations n'offrent que des montants égaux ou inférieurs à 30 000\$ et, en 2011, ce nombre double à 10;
- de 2005 à 2011, le nombre de fondations publiques octroyant des montants moyens de dons par organisme supérieurs à 10 000\$ diminue de six à cinq; et le nombre de fondations allouant des sommes moyennes par organisme inférieures à 10 000\$ augmente de six à sept.

Conclusion

Bien que la Fondation Lucie et André Chagnon ait fait l'objet d'une attention particulière de la part des organismes communautaires et de certains chercheurs à la fin des années 1990 et au début des années 2000, cette recherche nous a permis de découvrir que cette fondation n'est pas la seule à octroyer des fonds aux organismes communautaires de la RMR de Montréal. En effet, nous avons repéré 87 fondations allouant des dons aux organismes communautaires de la région et cet inventaire n'est probablement pas exhaustif. Cependant, un peu plus de la moitié de ces fondations, à savoir 49, soit 56 %, constituent de petits donateurs ne versant, au total et par année, aux organismes communautaires qu'un montant inférieur à 20 000\$.

Parmi les 38 fondations qui donnent des montants plus importants aux organismes communautaires, 26 sont privées et 12 sont publiques. Le montant total des dons alloués aux organismes communautaires de la RMR de Montréal par ces 38 fondations a connu une légère augmentation entre 2005 et 2011, passant de 59,4 millions à 61,8 millions de dollars, soit une hausse de 4 %. Quant aux 26 fondations privées, cette augmentation a été plus forte, soit de 6 %, le montant total des dons aux organismes communautaires se situant à 14,3 millions en 2005 et à 15,1 millions en 2011. La hausse des dons, directs ou indirects, de la Fondation Lucie et André Chagnon entre 2005 (699 999\$) et 2011 (4,5 millions) n'est pas étrangère à cette augmentation des dons des fondations privées. En ce qui concerne

les fondations publiques, la hausse du total de leurs dons aux organismes communautaires entre 2005 et 2011 n'a été que de 3,6 % : 44,9 millions en 2005 contre 46,5 millions en 2011. Cependant, si l'on exclut Centraide du Grand Montréal dont le montant total des dons a glissé de 38,7 millions à 37,7 millions entre 2005 et 2011, le montant total des 11 autres fondations publiques affiche une très forte hausse de 42 %, passant de 6,2 millions à 8,8 millions. Il n'en demeure pas moins que Centraide du Grand Montréal reste la fondation la plus importante des 38 fondations étudiées, publiques et privées, et de loin, en ce qui concerne l'appui financier aux organismes communautaires de la RMR de Montréal.

Malgré l'augmentation du montant total des dons des fondations en 2011 par rapport à 2005, on constate que la moyenne des dons a peu changé et demeure assez faible, le plus souvent inférieure à 20 000\$ et même à 10 000\$ par organisme communautaire. Ces derniers montants représentent, pour un grand nombre d'organismes communautaires, un faible pourcentage de leur financement total. Les stratégies de financement des fondations reflètent ces moyennes de dons plutôt faibles. En effet, on remarque qu'en 2005 et 2011 très peu de fondations octroient des montants supérieurs à 30 000\$ à des organismes communautaires. Les fondations semblent préférer donner de plus petits montants à plusieurs organismes.

Quant aux domaines d'intervention privilégiés par les fondations, on observe quelques changements entre les fondations publiques et les fondations privées et entre les deux années étudiées. Tout d'abord, le domaine « Pauvreté et exclusion sociale » occupe une place prépondérante dans les dons des fondations publiques, et ce, pour les deux années. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, ces statistiques doivent prendre en considération les montants très élevés octroyés par la Fédération CJA à certains organismes œuvrant dans ce domaine et le fait que Centraide du Grand Montréal continue à faire de ce domaine celui où elle consacre le plus fort pourcentage de ses dons. Quant aux fondations privées, l'élément le plus important est la montée du secteur « Famille et jeunes », qui est passé de la troisième position (13 %) en 2005 à la première position (30 %) en 2011, un phénomène qui s'inscrit dans la tendance dictée par la Fondation Lucie et André Chagnon depuis quelques années avec leurs trois programmes mis sur pied en partenariat avec le gouvernement du Québec, soit Avenir d'enfants, Réunir Réussir et Québec en forme.

Il ressort de ce portrait des fondations privées et publiques en matière de financement des organismes communautaires qu'en règle générale il existe peu de fondations de grande ampleur qui octroient des montants substantiels à des organismes communautaires de la RMR de Montréal. Néanmoins, il y a cinq fondations privées qui donnent, en 2011, un montant total de plus d'un million de dollars aux organismes

communautaires de la RMR de Montréal, à savoir la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation J.A. De Sève, la Fondation Marcelle et Jean Coutu, la Fondation Écho (EJLB) et la Fondation J. Armand Bombardier, et deux fondations publiques qui se trouvent dans la même catégorie, soit Centraide du Grand Montréal et la Fédération CJA, cette dernière ne venant cependant en aide qu'à 12 organismes communautaires, tous membres de la communauté juive.

Annexe 1.

Précisions sur le financement octroyé par la Fondation Chagnon, Avenir d'enfants

AVENIR D'ENFANTS 2010-2011	
TABLES DE CONCERTATION FINANCÉES DANS LA RMR DE MONTRÉAL	MONTANT ALLOUÉ PAR LA FONDATION CHAGNON
Beauharnois-Salaberry	108 961 \$
Brossard/Saint-Lambert	13 200 \$
Longueuil	115 500 \$
Ahuntsic	115 500 \$
Anjou	58 089 \$
Hochelaga-Maisonneuve	93 109 \$
Mercier-Est	124 480 \$
Mercier-Ouest	44 165 \$
Pierrefonds-Roxboro	105 332 \$
Pointe-de-l'île	115 500 \$
Rivière-des-Prairies	115 500 \$
Saint-Michel	132 690 \$
Saint-Laurent	11 220 \$
Saint-Henri/Petite-Bourgogne	131 312 \$
Deux-Montagnes (Tandem)	104 661 \$
Saint-Jérôme	94 426 \$
Moyenne des dons octroyés	92 728 \$

Annexe 2.**Précisions sur le financement octroyé par la Fondation Chagnon, Québec en forme**

QUÉBEC EN FORME 2010-2011	
TABLES DE CONCERTATION FINANCÉES DANS LA RMR DE MONTRÉAL	MONTANT ALLOUÉ PAR LA FONDATION CHAGNON
Côte-des-Neiges	170 000\$
Lachine	124 250\$
Saint-Michel	188 000\$
Parc-Extension	100 000\$
Bordeaux-Cartierville	107 000\$
Ahuntsic	97 000\$
Montréal-Nord	152 500\$
Saint-Laurent	90 500\$
Villeray	67 000\$
Pierrefonds-Roxboro	42 500\$
Île-Bizard–Sainte-Geneviève	27 500\$
Rosemont	40 000\$
Notre-Dame-de-Grâce	10 000\$
Lasalle	10 000\$
Secteur Laval-des-Rapides/Pont-Viau/Renaud-Coursol	100 000\$
Secteur Chomedey	105 000\$
Est de Laval (Duvernay, Saint-Vincent-de-Paul et Saint-François)	88 500\$
Sainte-Rose et Fabreville	40 000\$
Laval Ouest et Sainte-Dorothée	34 500\$
Vimont/Auteuil	10 000\$
Salaberry-de-Valleyfield	75 000\$
Vieux-Longueuil	150 000\$
MRC Vaudreuil-Soulanges	87 500\$
Territoire du CLSC Chateauguy	85 000\$
Lavaltrie	100 000\$
MRC Les Moulins	103 000\$
MRC L'Assomption	72 000\$
MRC Deux-Montagnes	71 500\$
Sainte-Thérèse-de-Blainville, secteur Sainte-Anne-des-Plaines	64 500\$
MRC Rivière-du-Nord	77 000\$
Mirabel	10 000\$
Moyenne des dons octroyés	80 637\$

8

LES RAPPORTS ENTRE ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET FONDATIONS SUBVENTIONNAIRES

Richard Morin, assisté de James Darbouze,
Gabrièle Laliberté Auger, Jessica Gropp
et Sofiane Mokrani

Les fondations privées dont l'action en matière de développement social remonte à plus d'un siècle aux États-Unis (Karl et Katz, 1981; Pearson, 2003) sont de plus en plus présentes au Québec sur le terrain du financement des organismes communautaires. Depuis une vingtaine d'années, on voit notamment s'implanter de nouvelles fondations privées familiales francophones telles la Fondation Marcelle et Jean Coutu et la Fondation Lucie et André Chagnon, mises respectivement sur pied en 1985 et en 2000, qui octroient des dons à divers organismes communautaires. Leurs contributions financières à l'action communautaire s'ajoutent à celles de fondations privées familiales anglophones déjà établies à Montréal depuis de nombreuses années, comme la J.W. McConnell Family Foundation et la George Hogg Family Foundation, créées respectivement en 1937 et en 1977, ainsi qu'à plusieurs autres fondations privées et publiques, qui ont été répertoriées dans le chapitre précédent.

Les rapports entre fondations privées et organismes communautaires ont fait l'objet de plusieurs écrits aux États-Unis compte tenu de leur épaisseur historique. Déjà, à la fin du XIX^e siècle, le mouvement des

settlement houses, qui marquait une rupture avec la charité individuelle à caractère religieux en privilégiant une approche communautaire de nature laïque à la lutte contre la pauvreté, était principalement financé par de riches philanthropes s'inscrivant dans une conception réformiste de progrès social (Martinez-Cosio et Rabinowitz Bussell, 2013). Au début du XX^e siècle, les fortunes de ces philanthropes, pour la majorité des « barons de l'industrie », donnaient naissance à des fondations, comme la Russel Sage Foundation (1907), la Carnegie Corporation of New York (1911) et la Rockefeller Foundation (1913). Ces fondations engageaient leurs capitaux dans la promotion du « progrès humain » (Zunz, 2012, p. 32), la plupart, en finançant principalement les secteurs de l'éducation, de la recherche et de la santé publique et certaines, en soutenant également des acteurs locaux comme « acteurs de changements » (Zunz, 2012, p. 40). Durant cette période, le nombre de fondations augmente considérablement : en 1915, on en compte 27 et en 1930, plus de 200 (Zunz, 2012, p. 32). À partir des années 1960, le gouvernement fédéral responsabilise davantage les autorités locales en matière de développement communautaire, ce qui « ouvre une porte plus grande aux fondations privées pour jouer un rôle significatif dans ce domaine » (Martinez-Cosio et Rabinowitz Bussell, 2013, p. 2, traduction libre). La Ford Foundation, avec son programme Gray Areas, lancé en 1961, innove à ce chapitre en finançant la création d'agences d'action communautaire dans plusieurs villes américaines. Cette fondation, comme d'autres fondations, appuie également de ses dons le mouvement des droits civils. Ce virage de grandes fondations libérales vers les mouvements sociaux des années 1960 et 1970 a suscité l'hostilité de la droite conservatrice (O'Connor, 2011, p. 22). Celle-ci a mis sur pied ses propres institutions, comme la National Conservative Union, l'Atlas Economic Research Foundation et le Capital Research Center, mobilisant une élite inquiète de l'expansion gouvernementale, des systèmes publics de bien-être et des mesures étatiques de discrimination positive. Cette droite revendique aussi la diminution des impôts et le démantèlement des structures juridiques et législatives qui permettent aux fondations libérales de soutenir les objectifs des mouvements sociaux (Mato, 2011 ; Gordon, 2004).

Le nouveau fédéralisme du gouvernement Nixon des années 1970, et, de manière encore plus marquée, la révolution Reagan des années 1980 remettent en question le paradigme keynésien, ce que soutiennent les fondations conservatrices, comme la Heritage Foundation. Ces dernières visent notamment à affaiblir les mouvements progressistes par la suppression de divers programmes gouvernementaux et à mener une contre-offensive eu égard aux droits civiques en faisant la promotion des valeurs traditionnelles fondées sur les droits individuels et la propriété privée (O'Connor, 2011, p. 34). Le désengagement du gouvernement fédéral

en matière de développement social se traduit alors par un transfert de services aux organismes communautaires et un rôle accru des fondations privées comme bailleurs de fonds de ces organismes (Nickel et Eikenberry, 2006). Au début des années 1990, sous la présidence de George H.W. Bush qui appelle à une réinvention du gouvernement, le rôle des fondations en matière de développement social et communautaire s'accroît davantage. Plus tard, au cours des années 1990, sous la présidence du démocrate Bill Clinton, qui fait face à un congrès majoritairement républicain, la tendance au désengagement du gouvernement fédéral et de responsabilisation des acteurs locaux en matière de développement communautaire est maintenue. Des fondations, comme la Ford Foundation et la Kellogg Foundation, continuent alors à prendre la relève du gouvernement comme bailleurs de fonds d'initiatives locales et communautaires (Green et Haines, 2012). Dans les années 2000, le gouvernement républicain de Georges W. Bush poursuit les coupures dans les programmes fédéraux de développement communautaire en favorisant l'implication du secteur privé et, par conséquent, des fondations privées à ce chapitre (Green et Haines, 2012). Ce retrait graduel du gouvernement fédéral a ainsi suscité la création de nouvelles fondations au cours des 30 dernières années aux États-Unis : 4 500, de 1980 à 1990 ; 10 000, de 1990 à 1999 ; et 8 500, de 2000 à 2009 (Martinez-Cosio et Rabinowitz Bussell, 2013, p. 25).

Au Canada, la première fondation a été créée quelques années après la première fondation américaine, au début du XX^e siècle. Il s'agit de la Massey Foundation, mise sur pied en 1918. Contrairement à ce qui se passe aux États-Unis, le nombre de fondations augmente très peu dans les 30 années qui suivent. Seules deux nouvelles fondations voient le jour au cours de cette période : The Winnipeg Foundation en 1921 et la J.W. McConnell Foundation en 1937 (Ivey Foundation, 2008, p. 7). Cependant, durant les années 1940 et 1950, le nombre de fondations canadiennes s'accroît notablement (Ivey Foundation, 2008). Dans le contexte des mesures gouvernementales de restrictions budgétaires des années 1980 et 1990, le rôle des fondations comme bailleurs de fonds des organismes communautaires prend de l'importance (J.W. McConnell Family Foundation, 2001). Puis, des incitatifs fiscaux introduits par le gouvernement fédéral en 1997 favorisent la création de nouvelles fondations (Hoffstein et Roddey, 2001). De 1994 à 2000, le montant accordé aux organismes communautaires du Canada par les fondations double, passant de 33,2 millions à 70 millions de dollars (J.W. McConnell Family Foundation, 2001). En 2010, on compte 85 229 fondations au Canada, dont 4866 fondations privées et 5024 fondations publiques. Une fondation privée, comme la Fondation Lucie et André Chagnon, se caractérise par le fait que 50 % de ses dirigeants ont des liens de dépendance entre eux et que la majorité du financement provient d'un seul donateur ou d'un groupe de donateurs avec des

liens de dépendance. Une fondation publique, comme Centraide du Grand Montréal, se distingue du fait que 50 % de ses dirigeants sont sans lien de dépendance et que le financement est le fruit de plusieurs donateurs sans lien de dépendance.

L'incidence du financement des fondations sur l'action communautaire a été l'objet, comme nous l'avons mentionné plus haut, de nombreux écrits aux États-Unis. Les principaux constats sont les suivants. Les fondations ont permis à des organismes communautaires d'obtenir des ressources leur permettant de mener à bien leurs actions (Martinez-Cosio et Rabinowitz Bussel, 2013). L'appui financier des fondations à ces organismes leur a assuré stabilité, pérennité et légitimité (Eyben, 2006; Roelofs, 2007; O'Connor, 2011). Cependant, traditionnellement, les fondations ont soutenu les organismes communautaires perçus comme non menaçants eu égard à leur richesse, à leur pouvoir et à leurs valeurs, et dont les actions correspondaient à leurs priorités (Silver, 1998). Néanmoins, les fondations ont soutenu des mouvements progressistes, comme celui des droits civils dans les années 1960, comme évoqué précédemment. Dans ce dernier cas, elles ont toutefois choisi, en général, d'appuyer les organismes les plus modérés, plus orientés vers la prestation de services que vers la protestation et les actions radicales (Roelofs, 2007; Kivel, 2007). Les fondations ont aussi joué un rôle important dans le développement du mouvement des femmes (Goss, 2007). Elles ont accompagné leurs luttes revendicatives auprès du gouvernement, mais ont toutefois exercé un certain contrôle sur ce mouvement en choisissant les demandes à appuyer et les organismes bénéficiant de leur aide. En ciblant des organismes œuvrant autour d'enjeux particuliers (ségrégation raciale, violence, pauvreté, lesbianisme, etc.), les fondations ont aussi favorisé une segmentation du mouvement des femmes et mis en concurrence divers organismes pour l'obtention de leurs fonds. Perdant ainsi une identité commune et un esprit solidaire, le mouvement s'est affaibli (Goss, 2007). Les fondations ont également appuyé le mouvement de justice environnementale, mais en excluant, en général, les organismes de protestation et ceux remettant en cause l'activité des entreprises privées (McCarthy, 2004). Ainsi, les fondations, par la sélection de leurs bénéficiaires, auraient contribué au déclin du mouvement de protestation des années 1960 et 1970 et au virage « prestation de services » des années 1980 et suivantes (Roelofs, 2007). De plus, en finançant des projets que les organismes communautaires devaient mettre en œuvre plutôt que leur mission générale, les fondations ont de plus en plus exercé un contrôle sur l'activité de ces organismes (McCarthy, 2004). Ce financement par projets et les conditions de mise en œuvre et d'évaluation imposées aux organismes bénéficiaires ont eu pour conséquence de bureaucratiser et de professionnaliser ces derniers (McCarthy, 2004). Enfin, les petits organismes communautaires qui ont peu de personnel

auraient de la difficulté à obtenir des aides financières des fondations à cause des conditions reliées à ces aides, notamment en matière de reddition de comptes et d'évaluation (McCarthy, 2004).

Contrairement aux États-Unis, les recherches traitant des fondations au Canada et au Québec sont peu nombreuses (Fontan, Lévesque et Charbonneau, 2011) et celles portant sur l'incidence des fondations subventionnaires sur les organismes communautaires sont plutôt rares. C'est l'arrivée de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) dans le paysage du financement des organismes communautaires dans les années 2000 qui a provoqué une réflexion au sein des milieux syndical et communautaire (CSN, 2009a et 2009b; CSQ, 2009; CTROC, 2009; Desjardins, 2008; R des centres de femmes, 2009; ROCQLD, 2011; ROCFM, 2009; TROCL, 2009) et chez quelques chercheurs (Lesemann, 2008; Ducharme, 2010; Ducharme et Lesemann, 2011; Chamberland *et al.*, 2012). Les principales critiques adressées à la FLAC concernent: 1) le partenariat avec l'État, qui a donné lieu à trois lois créant respectivement trois organismes, à savoir Québec en forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, cofinancés par le gouvernement du Québec et la FLAC, engageant ainsi des fonds publics dans des programmes de financement de l'action communautaire portant sur des problèmes relevés et priorisés par la FLAC et favorisant des solutions basées sur les valeurs et les visions de la FLAC; 2) les approches de «mobilisation des communautés» et de «prévention précoce» mises en avant par ces trois nouveaux bailleurs de fonds; 3) la reddition de comptes et l'évaluation conditionnelles à l'octroi des fonds de ces bailleurs de fonds. Bien que d'autres fondations que la Fondation Lucie et André Chagnon appuient financièrement des organismes communautaires, il n'y a pas, sinon très peu, de recherches universitaires portant sur les rapports entre les organismes communautaires et les fondations, notamment à Montréal.

Ce chapitre vise à combler cette lacune. Pour ce faire, nous présentons les résultats de trois séries d'entrevues, menées en 2011, 2013 et 2014, auprès d'un total de 41 organismes communautaires intervenant dans différents quartiers et arrondissements de la ville, et dans divers domaines: alimentation, famille, jeunes, logement, loisir, personnes âgées, etc. Le guide d'entretien, qui a été le même à quelques exceptions près, portait, pour l'essentiel, sur les thèmes suivants: la démarche de sollicitation de fonds auprès de fondations; la marge de manœuvre laissée aux organismes bénéficiaires; la reddition de comptes et l'évaluation; les discussions au sujet des fondations menées au sein des réseaux communautaires. Les sections de ce chapitre correspondent à ces thèmes.

Dans ce chapitre, nous traçons, dans un premier temps, un rapide portrait de ces organismes communautaires. Dans un deuxième temps, nous traitons de l'accès au soutien financier offert par les fondations.

Dans un troisième temps, nous abordons le degré de marge de manœuvre dont disposent les organismes communautaires dans le cadre des fonds obtenus de fondations. Dans un quatrième temps, nous nous penchons sur le suivi, la reddition de comptes et le type d'évaluation rattachés au financement des fondations. Dans un cinquième temps, nous faisons état des discussions relatives aux fondations à l'intérieur des réseaux communautaires. Enfin, en conclusion, nous mettons en lumière les principaux résultats qui se dégagent de nos entrevues en lien avec les grands constats des études menées aux États-Unis et des écrits sur la Fondation Lucie et André Chagnon.

1. Le portrait des organismes communautaires de notre échantillon

En 2011, nous avons interviewé les représentants ou représentantes (directeurs ou directrices, coordonnateurs ou coordonnatrices) de neuf organismes communautaires bénéficiaires de diverses fondations et de six organismes communautaires non bénéficiaires; en 2013, nous avons eu des entretiens avec les répondants de 19 organismes communautaires ayant obtenu des aides financières de la Fondation Lucie et André Chagnon, par l'entremise de Québec en forme et d'Avenir d'enfants, ainsi que de Centraide du Grand Montréal, certains de ces organismes étant aussi bénéficiaires d'autres fondations; en 2014, nous avons rejoint sept organismes communautaires financés par diverses fondations. Au total, notre échantillon compte ainsi 35 organismes communautaires bénéficiaires de fondations et six organismes communautaires non bénéficiaires. Parmi les 35 organismes soutenus par des fondations, la plupart étaient aussi financés par la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec ou le gouvernement du Canada, et les six organismes n'étant pas bénéficiaires de fondations étaient tous financés par des fonds publics. Nous nous sommes cependant attardés dans ce chapitre aux rapports entre les organismes communautaires et les fondations.

1.1. Les entretiens de 2011

En 2011, nous avons d'abord mené une enquête visant à déterminer les sources de revenus d'organismes communautaires situés dans quatre quartiers de Montréal, représentatifs d'une diversité sur le plan à la fois du développement de l'action communautaire et de la composition sociale. Le tableau 8.1. présente ces quatre quartiers en fonction de ces deux critères. Nous avons alors pu obtenir les sources de financement de 83 organismes communautaires répartis dans ces cinq quartiers.

Tableau 8.1.

Quartiers des enquêtes et entrevues de 2011 en fonction du développement de l'action communautaire et de la composition sociale

QUARTIER	DÉCENNIE DU DÉBUT DE L'ESSOR DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE	COMPOSITION SOCIALE (2011)
Notre-Dame-de-Grâce (NDG)	Années 1940	38 % d'anglophones et 33 % d'allophones. Population en général aisée mais 27 % à faible revenu.
Côte-des-Neiges (CDN)	Années 1980	Quartier multiculturel (plus de 100 langues parlées) : 46 % d'allophones; 19 % d'anglophones; 28 % de francophones. 33 % de la population à faible revenu.
Saint-Michel (S-M)	Années 1990	50 % d'immigrants dont une grande proportion d'Haïti et d'Algérie. 35 % de la population à faible revenu.
Montréal-Nord (M-N)	Années 2000	33 % d'immigrants (43 % dans le sud-ouest du quartier) : forte proportion d'origine haïtienne, latino-américaine et maghrébine. 29 % de la population à faible revenu.

Source: Adapté de Centraide du Grand Montréal, 2016.

Cette enquête fut suivie d'entrevues auprès de répondants de 15 organismes communautaires dont neuf recevaient des fonds de fondations. Parmi ces neuf organismes, deux sont situés dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce, un dans Hochelaga-Maisonneuve, deux dans Côte-des-Neiges, un dans Saint-Michel et trois dans Montréal-Nord. Les domaines d'intervention de ces organismes sont les suivants : problèmes psychosociaux (1), VIH-SIDA (1), alimentation (2), famille (1), jeunes (1), aînés (1), loisir communautaire (1) et logement (1).

Plusieurs fondations se trouvaient engagées dans le financement de ces organismes. Dans l'ensemble, ces derniers bénéficiaient des fonds de cinq fondations publiques et de onze fondations privées, comme l'indique le tableau 8.2. En ce qui concerne les fondations publiques, cinq organismes recevaient des fonds de Centraide du Grand Montréal à hauteur de plus de 100 000\$ et même 200 000\$; quatre, de la Fondation du Grand Montréal (environ 10 000\$); deux, des dons de la Fondation Bon départ de Canadian Tire (10 000\$ et 24 000\$); un, une aide de l'Œuvre Léger (13 500\$); et un autre, de Mazon Canada (montant non indiqué). Quant aux fondations privées, les plus importants montants alloués provenaient de la Fondation Lucie et André Chagnon, qui finançait, par le biais de Québec

en forme, deux organismes avec des montants respectifs de 80 000\$ et 130 000\$, suivie de la Fondation EJLB (un don de 54 000\$), de la Fondation Béati (un don de 25 000\$ et un autre de 24 000\$) et de la Fondation Marcelle et Jean Coutu (un don de 21 000\$ et un autre de 17 000\$).

Tableau 8.2.

**Soutien financier en provenance de fondations
des neuf organismes communautaires étudiés en 2011
en fonction de leur domaine d'action**

ORGANISMES EN FONCTION DU DOMAINE D'ACTION	FONDTIONS PRIVÉES	FONDTIONS PUBLIQUES
Problèmes psychosociaux (R. 1)*	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme	Centraide du Grand Montréal Fondation Bon départ de Canadian Tire
VIH-SIDA (R. 2)	Fondation Béati	
Alimentation a (R. 3)	Fondation EJLB Fondation Famille Hogg	Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal Mazon Canada
Alimentation b (R. 4)	Fondation Marcelle et Jean Coutu	Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal L'Œuvre Léger
Famille (R. 5)	Fondation Marcelle et Jean Coutu	Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal
Jeunes (R. 6)	Fondation Dufresne Gauthier	Fondation Bon départ Canadian Tire
Aînés (R. 7)	Fondation Lindsay Memorial Fondation de la Famille Zeller Fondation Hyclan Fondation Gustav Levinski Fondation Father Dowd	Fondation du Grand Montréal
Loisir communautaire (R. 8)	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme	Centraide du Grand Montréal
Logement (R. 9)	Fondation Béati	

*Numéro du répondant

Nous avons aussi, en 2011, tenu des entretiens avec six organismes communautaires, répartis dans ces cinq quartiers et ne recevant pas de fonds de fondations, dans le but de savoir pourquoi ces organismes

n'avaient pas obtenu pareil soutien financier. Les domaines d'intervention de ces organismes sont les suivants: aînés (R. 10, R. 11), famille (R. 12), alphabétisme (R. 13), environnement (R. 14) et santé mentale (R. 15).

1.2. Les entretiens de 2013

En 2013, nous avons rencontré les représentants de 19 organismes communautaires financés par les deux plus importantes fondations publiques et privées, à savoir Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon, par le biais d'Avenir d'enfants et de Québec en forme. Certains de ces organismes recevaient également des dons d'autres fondations. À l'occasion de cette deuxième série d'entretiens, nous avons élargi notre territoire d'étude, lequel incluait: les quartiers plus centraux de Centre-Sud, Saint-Henri, La Petite-Bourgogne, Hochelaga-Maisonneuve et Plateau Mont-Royal; les quartiers plus éloignés du centre-ville de Mercier-Est, Villeray, Parc-Extension, Ahuntsic et Notre-Dame-de-Grâce; ainsi que les arrondissements Anjou et Montréal-Nord à l'est, et Lachine et Lasalle à l'ouest. La répartition de ces 19 organismes communautaires en fonction de leur domaine d'intervention et des fondations qui les appuient est présentée au tableau 8.3.

Un total de sept fondations publiques allouait des fonds à ces 19 organismes communautaires. Centraide du Grand Montréal finançait 16 de ces organismes, à l'intérieur d'une fourchette allant de 50 000\$ à 190 000\$ par année, dans divers domaines d'action, suivi de loin par L'Œuvre Léger avec quatre organismes bénéficiaires, dont trois intervenant auprès des jeunes et un auprès des aînés, et par la Fondation du Grand Montréal, qui appuyait deux organismes travaillant auprès des jeunes. Quant aux fondations privées, qui étaient près d'une douzaine, la Fondation Lucie et André Chagnon soutenaient neuf organismes bénéficiaires d'un montant moyen annuel se situant entre 60 000\$ et 200 000\$¹, intervenant dans les domaines enfance-famille (principalement par Avenir d'enfants) et jeunes (par Québec en forme), suivie de loin par la Fondation Marcelle et Jean Coutu qui soutenait deux organismes dans deux domaines différents, aînés et décrochage scolaire.

1. Rappelons que ces montants alloués par le biais d'Avenir d'enfants et de Québec en forme, mais associés par leurs bénéficiaires à la Fondation Chagnon, provenaient en partie de la Fondation et, en partie, du gouvernement du Québec.

Tableau 8.3.

**Soutien financier en provenance de fondations
des 19 organismes communautaires étudiés en 2013
en fonction de leur domaine d'action**

ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN FONCTION DU DOMAINE D'ACTION	FONDATIONS PRIVÉES	FONDATIONS PUBLIQUES
Concertation Enfance-famille (R. 16, R. 17)	Fondation Lucie et André Chagnon par Avenir d'enfants et Québec en forme	Centraide du Grand Montréal
Concertation Enfance-famille (R. 18, R. 19)	Fondation Lucie et André Chagnon par Avenir d'enfants	Centraide du Grand Montréal
Concertation Enfance-famille (R. 20, R. 21, R. 22)	Fondation Lucie et André Chagnon par Avenir d'enfants	
Jeunes (R. 23)	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme	Centraide du Grand Montréal
Jeunes (R. 24)	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme Fondation Intact	Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal Fondation Ultramar L'Œuvre Léger
Logement (R. 25)		Centraide du Grand Montréal
Consommation (R. 26)		Centraide du Grand Montréal
Éducation des adultes (R. 27)		Centraide du Grand Montréal
Aînés (R. 28, R. 29)		Centraide du Grand Montréal
Aînés (R. 30)	Fondation Marcelle et Jean Coutu Fondation Jacques Francœur Fondation J.A. De Sève	Centraide du Grand Montréal L'Œuvre Léger
Jeunes et autres marginalisés et toxicomanie (R. 31)		Centraide du Grand Montréal L'Œuvre Léger Fondation du Grand Montréal
Jeunes et autres marginalisés et toxicomanie (R. 32)		Centraide du Grand Montréal L'Œuvre Léger
Décrochage scolaire (R. 33)	Fondation Intact Fondation J.A. Bombardier Fondation Jean-Lessard Fondation Jean-Jacques-Mercier Fondation Marcelle et Jean Coutu Fondation Mathieu-Lafond	Centraide du Grand Montréal Fondation Québec-Jeunes Fondation Ultramar Fondation Rêve d'Esther
Soutien à l'action communautaire (R. 34)	Fondation McConnell	Centraide du Grand Montréal

En ce qui a trait aux soutiens financiers des fondations, parmi ces 19 organismes communautaires, cinq ne recevaient que des aides de Centraide du Grand Montréal; trois, que de la Fondation Lucie et André Chagnon par le biais d'Avenir d'enfants et de Québec en forme; cinq, que de Centraide du Grand Montréal et de la Fondation Lucie et André Chagnon; et six étaient soutenus par d'autres fondations. L'organisme communautaire qui était appuyé par le plus grand nombre de fondations était celui intervenant en décrochage scolaire avec le soutien de quatre fondations publiques et de six fondations privées.

1.3. Les entretiens de 2014

En 2014, nous avons organisé des entrevues auprès de sept autres organismes communautaires œuvrant dans divers domaines et recevant des aides financières de fondations. Nous nous sommes alors concentrés sur deux quartiers de Montréal, à savoir Saint-Michel et Montréal-Nord, lesquels font face à divers problèmes sociaux et sont le théâtre de nouvelles expérimentations sur le plan de l'action communautaire.

Tableau 8.4.

Soutien financier en provenance de fondations des sept organismes communautaires étudiés en 2014 en fonction de leur domaine d'action

ORGANISMES EN FONCTION DU DOMAINE D'ACTION	FONDATIONS PRIVÉES	FONDATIONS PUBLIQUES
Concertation multisectorielle locale (R. 35)	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme et Avenir d'enfants Fondation de la Famille J.W. McConnell Fondation Béati Fondation Claudine et Stephen Bronfman	Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal
Concertation multisectorielle locale (R. 36)		Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal
Concertation Enfance-famille (R. 37)	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme et Avenir d'enfants	
Centre communautaire (R. 38, R. 39)	Fondation Lucie et André Chagnon par Québec en forme	Centraide du Grand Montréal
Immigrants (R. 40)		Centraide du Grand Montréal Fondation du Grand Montréal
Jeunes (R. 41)	Fondation Jacques Francœur	L'Œuvre Léger Fondation Bon départ Canadian Tire Fondation des Canadiens pour l'enfance Fondation Québec Jeunes

Ces sept organismes sont présentés au tableau 8.4., en fonction de leur domaine d'intervention et des fondations dont ils sont bénéficiaires. Au total, six fondations publiques et cinq fondations privées octroyaient des fonds à ces sept organismes. En ce qui concerne les fondations publiques, c'est Centraide du Grand Montréal qui était de nouveau la plus importante, fournissant des fonds à six de ces sept organismes, suivie de la Fondation du Grand Montréal, qui venait en aide à trois organismes. Quant aux fondations privées, c'est la Fondation Lucie et André Chagnon qui était toujours la plus présente, offrant son soutien à cinq de ces sept organismes par le biais de Québec en forme (5 organismes) et d'Avenir d'enfants (2 organismes). Les montants octroyés par Centraide du Grand Montréal et par la Fondation Lucie et André Chagnon à ces organismes se situaient dans les mêmes fourchettes que ceux relevés en 2013.

2. L'accès à l'appui financier des fondations

Pour les neuf organismes dont nous avons rencontré les représentants en 2011, la démarche pour obtenir des aides financières des fondations est sensiblement la même. Il s'agit en général de remplir un formulaire de demande en inscrivant les objectifs du projet, le budget prévu, l'échéancier de réalisation et la mission de l'organisme, et d'y annexer divers documents (états financiers, rapports annuels, etc.). Certaines fondations ont tenu des rencontres avec les organismes afin d'obtenir des informations complémentaires. Par ailleurs, à l'exception de Centraide du Grand Montréal, de la Fondation de la Famille Hogg et de la Fondation EJLB qui allouent des fonds pour la mission des organismes, mais aussi pour des projets, les autres fondations concernées ne financent que des projets particuliers. De plus, Centraide du Grand Montréal octroie des aides sur trois ans tandis que les autres fondations, excluant la Fondation Lucie et André Chagnon par le biais de Québec en forme et d'Avenir d'enfants, offrent généralement des dons pour une année qui doivent faire l'objet d'une demande pour être renouvelés.

Quant aux six organismes qui ne reçoivent pas d'aide financière de fondations, les principales raisons invoquées sont les suivantes : demandes refusées, critères de financement et exigences des fondations, type de projets financés par les fondations, crainte de perte d'autonomie, manque de temps et de moyens pour produire une demande et méconnaissance des fondations. Ainsi, une interviewée d'un organisme répond ce qui suit : *« Pour faire des sous, il faut d'abord avoir des sous. Il faut avoir quelqu'un qui devrait chercher dans tout le secteur privé. [...] Parce que nous on travaille à la défense des droits [...] on n'a pas la croyance qu'on va avoir l'argent du secteur privé »* (R. 10). Un autre participant fait le commentaire suivant :

On demande à chaque année de faire de nouvelles demandes. Et en plus, les projets présentés doivent être toujours novateurs. Il faut toujours inventer de nouveaux projets, plutôt que de consolider ce qui existe déjà. Les fondations ne valorisent pas la consolidation des projets existants. Il faut réinventer la roue à chaque fois (R. 12).

Cinq de ces six organismes envisagent cependant la possibilité de recourir à l'aide financière de fondations à court et moyen terme compte tenu, notamment, de la réduction du financement public, comme en témoigne le répondant précédent : « J'ai l'impression d'une manière qu'on s'en va définitivement vers du financement privé. Le gouvernement va probablement se retirer de plus en plus du financement de base des organismes » (R. 12).

En ce qui concerne les organismes communautaires rencontrés en 2013, ceux financés par la Fondation Lucie et André Chagnon par le biais d'Avenir d'enfants et de Québec en forme affirment avoir été approchés par ces bailleurs de fonds qui disposaient de montants importants à octroyer, mais sous conditions. Celles d'Avenir d'enfants étaient les suivantes : concertation locale ; élaboration d'un plan d'action sur trois ans ; adoption d'une approche holistique écosystémique.

Nous avons fait partie du projet pilote de la démarche d'écosystémie, il y avait neuf regroupements qui ont été choisis. Je crois que c'est une approche d'Avenir d'enfants avant tout [...] C'est sûr qu'ils fournissent le canevas, des outils pour la planification stratégique, donc pour le modèle d'écosystémie, parce que nous n'aurions pas adopté un plan comme ça (R. 18).

Celles de Québec en forme étaient semblables : concertation locale ; élaboration d'un plan triennal ; adoption, non pas d'une démarche « écosystémique », mais de l'approche des « saines habitudes de vie ».

Quant aux organismes communautaires financés par Centraide du Grand Montréal, ils ont fait une demande de subvention à cette fondation qui n'aurait exigé de remplir que quatre conditions : s'inscrire dans les champs d'action identifiés par Centraide du Grand Montréal ; énoncer clairement leur mission ; faire montre d'une saine gestion comptable ; assurer une vie démocratique interne. Au sujet de cette dernière condition, un répondant fait le commentaire suivant : « Au début, il y a eu des négociations [...]. Les contraintes ont été plus au niveau de la gestion de l'organisme : s'assurer qu'il a une administration autonome, élue par une assemblée générale de manière démocratique » (R. 27).

Enfin, les sept organismes communautaires rencontrés en 2014 s'entendent sur le fait que les fondations n'octroient pas leurs aides à partir d'appel d'offres et que pour bénéficier de leur soutien financier, il faut être « bien branchés » pour avoir accès à l'information sur l'existence de ces fonds et pour les obtenir. Un répondant d'un organisme financé par plusieurs fondations, excluant Centraide du Grand Montréal et la Fondation

Lucie et André Chagnon, s'exprime ainsi: «*Les fondations contrairement au secteur public fonctionnent rarement par appel d'offres [...] Il faut que tu connaisses que telle fondation existe pour aller sur son site [...] Entre autres, avec les fondations, il faut vraiment que tu développes un lien avec eux*» (R. 24). Une autre condition est qu'il faut que les activités des organismes s'inscrivent dans les priorités des fondations. Le directeur d'un organisme financé par Centraide du Grand Montréal livre ce commentaire: «*Centraide a le souci d'amener les gens à s'en sortir. Donc, à travers la lutte à la pauvreté, susciter la prise en main, qu'il appelle l'empowerment, des gens du milieu. Le succès de l'argent qu'il donne pour eux, il le mesure à partir de ça*» (R. 36).

Il se dégage aussi de ces entretiens de 2014 qu'il existe, comme mentionné plus haut, deux types de financement: celui de Centraide du Grand Montréal, qui couvre les frais de fonctionnement en lien avec la mission des organismes, mais qui finance aussi des projets, et celui des autres fondations qui vient essentiellement, sauf quelques exceptions, appuyer des projets particuliers. Le représentant d'un organisme bénéficiaire de Centraide du Grand Montréal affirme ceci: «*Centraide est vraiment pour assurer le fonctionnement: engager un directeur général, une secrétaire ou quelqu'un aux communications, payer le loyer, l'électricité, les assurances, le chauffage, etc.*» (R35). Quant à la directrice d'un organisme qui n'est pas financé par Centraide du Grand Montréal, son témoignage à l'égard des autres fondations qui n'appuient que des projets, ce qui fragilise, à son avis, le fonctionnement de cet organisme, est le suivant:

Les financements sont rattachés à un projet [...] Les fondations ne vont pas accepter de financer pour la mission [...] Un organisme comme le nôtre où on n'a pas de financement de base [lire de fonctionnement] et on va chercher que des fonds de fondations, ça rend l'organisme hyper-fragile parce que les fondations peuvent décider du jour au lendemain d'arrêter de financer [...] Le financement de base, c'est non! C'est hyper difficile, puis c'est là la gymnastique comptable qu'il faut avoir parce que les frais de base, il faut les répartir dans différents projets puisque chaque projet en a besoin [...] En bout de ligne, les frais de base deviennent faibles puisque chaque projet en prend seulement un petit bout (R. 41).

3. La marge de manœuvre

Le degré de marge de manœuvre qui renvoie à l'autonomie de l'action communautaire se révèle un enjeu fort important dans les rapports entre les organismes communautaires et leurs bailleurs de fonds, que ces derniers soient des ministères, des municipalités ou des fondations.

En ce qui concerne Centraide du Grand Montréal, elle assurerait un certain encadrement de ses bénéficiaires tout en leur laissant une bonne marge de manœuvre dans la réalisation de leurs activités. Voici quelques

témoignages de représentants d'organismes financés par Centraide du Grand Montréal qui insistent sur l'espace de liberté offert par un financement à la mission. En 2011: «*Le lien est tissé serré. Ils croient en notre mission et ils apprécient beaucoup ce qu'on fait pour la communauté [...] On est quand même libres de faire nos choses avec nos sous, en autant qu'on donne un compte rendu*» (R. 5). En 2013: «*Je pense qu'on a une grande marge de manœuvre. Nous suivons notre mission [...] C'est tout! C'est là toute la différence à être financé à la mission ou par projets*» (R. 30). En 2014: «*Centraide fait du financement de mission [...] Notre organisme a une mission qu'il essaie d'accomplir par différentes actions mais on a la liberté de l'investir à travers les actions qu'on croit qui ont le plus d'impact*» (R. 38).

Quant à la Fondation Lucie et André Chagnon, qui soutient des organismes par le biais d'Avenir d'enfants et de Québec en forme, la marge de manœuvre laissée à ses bénéficiaires serait nettement plus étroite. Voici les témoignages des représentants de deux organismes recevant des fonds de Québec en forme en 2011: le premier répond succinctement «*Zéro marge de manœuvre, très structuré*» (R. 1); le second s'exprime plus longuement:

La fondation Chagnon, ça a été une toute autre façon de débarquer dans le territoire. [...] Un: ils arrivent avec un objet très précis qui était les saines habitudes de vie. Deux: un autre critère, il faut que ce soit mobilisateur, tu ne fais pas ça tout seul, tu le fais avec d'autres. Trois: c'est une subvention de projet, donc pas de subvention de mission et donc, éventuellement tu vas la perdre. [...] La marge de manœuvre est beaucoup plus restreinte qu'avec Centraide (R. 8).

Un représentant d'un organisme financé par Québec en forme en 2013 ajoute ceci:

La plupart des activités qu'on a mises dans le plan d'action étaient approuvées. L'année dernière, notre financement a été coupé parce qu'il y avait des actions que Québec en forme n'était pas sûr que ça avait un réel impact. Si on n'entre pas dans la petite case de Québec en forme, on n'aura pas le financement (R. 24).

Un répondant d'un organisme communautaire bénéficiaire de Québec en forme, interviewé en 2014, corrobore ces propos: «*Il y en a des marges de manœuvres, mais il faut tricoter pas mal. Québec en forme, il faut déposer des plans, il y a des choses qu'il finance, des choses qu'il ne finance pas... si c'est présenté de telle façon ça va, sinon ça ne va pas...*» (R. 35).

Des répondants d'organismes communautaires bénéficiaires d'Avenir d'enfants, rencontrés en 2013 et 2014, s'expriment ainsi au sujet d'une marge de manœuvre plus grande, mais balisée en amont, qui leur est laissée.

La marge de manœuvre n'est pas tant dans la conduite qu'au moment de la préparation, donc il y a la contrainte que tout doit être fait en concertation, tout doit être approuvé par tout le monde, il doit y avoir des partenaires. Ceci dit, une fois qu'on démarre l'activité, nous avons la liberté de la faire dans la mesure des paramètres qui avaient été soumis à Avenir d'enfants (R. 20).

Quand on présente un plan d'actions, il regarde dans l'ensemble la demande et, nous, la façon dont ça fonctionne, on a cinq projets concertés qui sont financés [...] Toute action doit être interreliée et justifiée à partir de ça (R. 37).

Un représentant d'un organisme financé par Avenir d'enfants en 2013 est cependant plus critique face au modèle d'action prescrit par ce bailleur de fonds :

Avenir d'enfants impose des modèles de fonctionnement. Avec le nouveau modèle qui s'en vient, qui est celui d'écosystème, le modèle de fonctionnement qu'ils imposent ne touche pas uniquement aux activités pour lesquelles on leur demande un financement, mais couvre l'ensemble des activités et des concertations, donc l'ensemble du plan d'action doit être fait sur le modèle qu'ils imposent (R. 21).

Pour ce qui est des autres fondations, le contrôle qu'elles exercent sur l'action des organismes bénéficiaires serait plutôt souple. Ce qui ressort des entrevues menées en 2011 est que l'argent doit être dépensé et les activités réalisées selon ce qui avait été présenté lors de la demande de financement, souvent avec des modifications possibles. À titre d'exemple, le représentant d'un organisme communautaire financé par la Fondation EJLB et par la George Hogg Family Foundation affirme ce qui suit :

À partir du moment où on a présenté le projet et obtenu le financement, c'est très très rare qu'on ait un suivi pointu. À la fin du projet, on va envoyer un rapport qui va reprendre les activités, le succès ou non du programme, mais la marge de manœuvre est quand même assez large (R. 3).

Les propos des représentants des organismes étudiés en 2013 convergent avec ceux recueillis en 2011 en matière d'autonomie accordée par les fondations autres que Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon. Il importe toutefois de noter que les organismes qui déclarent avoir une grande marge de manœuvre choisissent de demander des fonds aux fondations qui peuvent soutenir leur mission, comme en témoigne le répondant d'un organisme financé, outre par Centraide du Grand Montréal, par une autre fondation publique ainsi que par trois fondations privées :

Nous tenons à notre autonomie et nous refusons qu'on nous dicte quoi faire avec l'argent. Je pense qu'on a une grande marge de manœuvre. Nous suivons notre mission et nous allons chercher les fonds chez les bailleurs qui appuient notre mission (R. 30).

Le représentant d'un organisme soutenu en 2013 non seulement par Centraide du Grand Montréal, mais aussi par trois autres fondations publiques et six fondations privées, s'exprime dans le même sens en considérant, cependant, comme facteur d'autonomie, la multiplication des bailleurs de fonds :

Notre autonomie dépend de plus nous avons de partenaires financiers, plus nous serons autonomes car moins sous un lien de dépendance avec un seul et unique qui pourrait dicter une manière de faire. Notre autonomie, elle est totale par rapport à la poursuite de notre mission et par rapport à nos valeurs. Donc, quand nous recherchons des donateurs, nous allons écarter les donateurs dont les valeurs et la mission diffèrent des nôtres (R. 33).

Il se dégage des entrevues menées en 2014 auprès d'autres organismes communautaires un point de vue convergent quant à la marge de manœuvre consentie par les fondations autres que la FLAC et Centraide du Grand Montréal. Ainsi, le représentant d'un organisme bénéficiaire de quatre fondations publiques (excluant Centraide du Grand Montréal) et d'une fondation privée (excluant la FLAC) répond ceci après avoir insisté, comme mentionné plus haut, sur le fait que les fondations, autres que Centraide du Grand Montréal, appuient des projets et non la mission de l'organisme :

Pour la réalisation, ils ne viennent pas vraiment nous dire quoi faire là. Ça là, nous l'autonomie, on l'a. Nous, on a dit qu'on va faire ça, il faut juste prouver qu'on a fait ça puis de façon générale, ils ne viendront pas s'immiscer dans le comment on va le faire. Je n'ai aucun exemple qui me vient en tête d'une fois où ce genre de situations soit arrivé (R. 41).

En conclusion de cette section, il convient de rappeler qu'un des motifs invoqués par les organismes communautaires rencontrés en 2011 qui ne recevaient pas d'aides financières de fondations était la crainte de perdre leur autonomie.

J'aimerais quand même clarifier qu'il faut faire attention avec le côté privé parce qu'il faut voir quelles sont les intentions de l'autre côté. Le privé ne finance pas nécessairement pour le plaisir de nous donner de l'argent. Il y a toujours une contrepartie. Donc, dans le mandat que j'ai, j'ai à voir est-ce que ça va aller contre la politique du centre ou on va rentrer dans une politique qui nous permet d'être autonome et de pas avoir à dévoiler des aspects qui, qu'on considère comme confidentiel comme information. C'est l'enjeu qui est souvent problématique lorsqu'on va au niveau du financement privé (R. 15).

4. Le suivi et l'évaluation

La question du suivi et de l'évaluation va de pair avec celle de l'autonomie. Ainsi, en ce qui concerne Centraide du Grand Montréal, les organismes qui ont reçu son soutien financier en 2011 soulignent le fait que ce bailleur

de fonds impose un certain encadrement tout en laissant une marge de liberté dans la réalisation des activités, en ajoutant qu'il existe deux types d'évaluation. Il y a, d'une part, l'évaluation des deux premières années: les organismes doivent, annuellement, remplir un court formulaire, auquel ils annexent leurs états financiers, un rapport annuel et un plan d'action, et, d'autre part, l'évaluation au terme de trois ans de financement, qui est plus complexe. Cette dernière évaluation inclut même une rencontre avec des membres d'un comité d'évaluation composé d'un agent ou conseiller de Centraide du Grand Montréal et de deux à trois bénévoles; notons que cette évaluation conditionne le renouvellement du soutien financier de Centraide du Grand Montréal. Au sujet de la présence de bénévoles sur ce comité d'évaluation triennale, un répondant signale l'importance exagérée que ces derniers accordent à la gestion de l'organisme comparativement à sa mission:

Je présume que Centraide prend des bénévoles qui sont compétents, qui connaissent la comptabilité, qui connaissent la gestion. D'ailleurs je trouve que c'est plus des gens qui connaissent la comptabilité ou la gestion que des gens qui connaissent la lutte à la pauvreté pis le service social [...] Ces personnes-là, c'est déterminant (R. 4).

Des organismes mentionnent aussi que Centraide devient de plus en plus exigeant sur ses critères d'évaluation en demandant aux organismes d'évaluer l'effet de leurs actions.

L'évaluation d'impact exigée par Centraide du Grand Montréal est aussi évoquée par les représentants des organismes financés par ce bailleur de fonds rencontrés en 2013. Outre la référence à l'évaluation annuelle qui ne constituerait qu'une formalité, ils soulignent l'importance et la complexité accrues de l'évaluation triennale qui comporte de plus en plus souvent un volet «impact». À titre d'exemple, ce témoignage d'un répondant d'un organisme qui ne reçoit de l'aide que d'une seule fondation, Centraide du Grand Montréal:

En fait, ce qui est un peu pervers par rapport à Centraide, je trouve, c'est que, depuis les dernières années, ils sont beaucoup sur l'évaluation d'impacts, c'est la nouvelle tendance. Ils nous reviennent beaucoup, beaucoup avec ça. Ils financent notamment des formations au CFP² pour conduire de l'évaluation avec les groupes. Tout ça, c'est très chouette! Nous sommes les premiers à s'interroger sur notre impact en tant que groupe. Mais ce que Centraide tente de nous imposer demande du temps et des ressources qu'ils ne veulent pas par ailleurs nous donner (R. 26).

La présence de bénévoles aux comités d'évaluation triennale de Centraide du Grand Montréal suscite également un certain mécontentement: «Quant à l'évaluation, un problème est à souligner: celui de

2. CFP: Centre de formation populaire.

la composition du comité d'évaluation en majorité bénévole. Ces derniers [les bénévoles] ne connaissent pas aussi bien les organismes que les conseillers qui les suivent régulièrement» (R. 34).

En ce qui concerne les organismes étudiés en 2014, certains voient l'évaluation triennale de Centraide du Grand Montréal comme étant moins exigeante: *«Il y a une rencontre où elles ne viennent pas évaluer le projet, elles viennent voir comment l'organisme va, comment il s'implante dans le quartier» (R. 40).*

Une personne responsable de Centraide avec deux ou trois bénévoles selon le cas viennent rencontrer le conseil d'administration du Centre avec la Direction. Et ils établissent ensemble les réponses à l'évaluation. Je vous dirai que ça ressemble beaucoup plus à un échange (R. 39).

L'évaluation d'impact demandée par Centraide du Grand Montréal est aussi mentionnée:

Ce sont des rencontres de deux trois heures de temps et puis on a des discussions globales durant lesquelles on essaie de voir comment les choses se déroulent dans le quartier, c'est quoi ça... Ce qui les intéresse surtout, c'est notre interaction avec le quartier pour vérifier l'impact qu'on a (R. 40).

Quant à la Fondation Lucie et André Chagnon, elle est perçue, à travers Québec en forme et Avenir d'enfants, comme exerçant un suivi et une évaluation plutôt serrés. Un répondant rencontré en 2011 et dont l'organisme est financé par Québec en forme nous dit ceci: *«Québec en forme, ce que je vois, c'est une reddition de comptes très statistique, c'est une grille extrêmement détaillée [...] à faire aux trois mois. Je les vois pas Québec en forme, mais ces gens-là sont sur des tables de concertation [...]» (R. 1).* Un autre responsable d'un organisme communautaire recevant des fonds de Québec en forme et interviewé en 2013 relève le fait que ce bailleur de fonds en demande beaucoup à ses bénéficiaires dans le processus de suivi et d'évaluation: *«Ils sont très exigeants. On dirait qu'ils pensent qu'on a juste eux autres» (R. 24).* L'accueil fait à l'agent ou l'agent(e) de Québec en forme qui assiste régulièrement aux réunions des organismes locaux de concertation semble différent d'un organisme de concertation à un autre comme l'indiquent ces deux témoignages recueillis en 2013:

Nous nous sommes déjà demandé si nous voulions faire des réunions sans la présence de cette agente, parce que nous la trouvions très présente. La démarche était nouvelle et il y a beaucoup de choses qu'on aurait eu envie de se dire peut-être sans sa présence (R. 17).

Notre agente de développement assiste aux réunions. On l'invite toujours aux réunions, toutes les réunions. Et moi je travaille beaucoup avec elle. Mais, par exemple, elle ne va pas venir aux activités. Si elle veut venir, elle serait la bienvenue (R. 23).

En ce qui concerne Avenir d'enfants, le processus de suivi et d'évaluation se révèle également rigoureux. Il se dégage des entrevues menées en 2013 que les organismes qui en sont les bénéficiaires doivent, tous les six mois, déposer un rapport financier; chaque année, produire un rapport d'activités et remplir un formulaire en ligne; et, enfin, se soumettre à une évaluation triennale externe. Au sujet de la ressource externe responsable de cette dernière évaluation qui a plus d'importance pour le renouvellement du financement, un répondant fait le commentaire suivant:

C'est une personne qui se promène dans chacun des groupes pour dire on va sortir ta fiche d'action, qu'est-ce que tu as fait? Qu'est-ce t'as pas fait? Pourquoi? Il regarde ça! Et il présente un rapport à Avenir d'enfants [...] C'était une condition. Faire une évaluation, c'est une condition d'Avenir d'enfants (R. 16).

Cependant, ce sur quoi porte cette évaluation triennale externe est défini par les organismes bénéficiaires: «*Les mandats sont définis par le comité [...] en partenariat avec Avenir d'enfants, c'est ces mandats-là qui sont confiés à la firme externe d'évaluation*» (R. 21).

Il importe d'ajouter qu'un ou une agente d'Avenir d'enfants est présent aux tables de concertation enfance-famille. Il semble cependant que cette personne joue plutôt un rôle d'observateur, du moins selon un des répondants de 2013:

L'agente est présente à toutes nos réunions. Elle est présente à la réunion de la Table de concertation. La table ne s'était pas demandé si elle voulait faire une rencontre sans qu'elle soit présente. [...] Mais, présentement avec Avenir d'enfants, ça fait trois ans que c'est la même agente, elle est très neutre, elle n'est pas imposante. La plupart du temps elle ne dit pas un mot (R. 17).

Pour un des organismes étudiés en 2014, l'évaluation commandée par Québec en forme ne semble pas aussi exigeante que pour les organismes étudiés en 2011 et 2013:

Pour Québec en forme, ce qu'il faut, c'est rendre compte de la tranche [de financement] qui a été accordée. Combien de personnes ont été touchées? Combien d'activités que tu as tenues? Quelle était la durée? Pour nous, c'est tellement anodin tout ça! (R. 39)

En ce qui concerne Avenir d'enfants, les propos des répondants de 2014 convergent avec ceux de 2013. En matière d'évaluation, il y a d'abord principalement un rapport annuel à fournir par l'organisme:

On a le rapport d'activités que nous faisons nous-mêmes à chaque année pour faire l'état de l'action, comment ça s'est déroulé, comment ça a rejoint le financement qu'on a dépensé. La table fait une évaluation de où on est par rapport au plan dont tout part (R. 37).

Puis, ce rapport annuel est complété par une évaluation triennale menée en externe qui porte notamment sur l'influence de l'organisme dans son milieu :

On a aussi une évaluatrice externe qui vient faire les évaluations des effets avec nous dont une des actions échelonnées avec un cadre logique. Le cadre logique nous permet de voir qu'est-ce qui est prévu à court, moyen et long terme, comment est-ce qu'on l'a atteint, si on l'a atteint... est-ce que ce que l'on fait correspond au besoin initial aussi, est-ce qu'on a le bon projet (R. 37).

Quant aux autres fondations, leur suivi et leur évaluation varient d'un bailleur de fonds à un autre, et reposent, en général, sur des informations fournies par les organismes bénéficiaires portant sur les fonds obtenus en lien avec les projets qui ont été financés. En fait, ces fondations veulent s'assurer que les fonds alloués ont été dépensés pour les activités qui avaient été prévues lors de leur octroi et cette évaluation prend différentes formes. Par exemple, il ressort des entrevues menées en 2011 que la Fondation du Grand Montréal rend visite à l'organisme bénéficiaire une ou deux fois durant l'année de réalisation du projet et requiert un rapport annuel (R. 7); que la Fondation Béati demande à l'organisme bénéficiaire de remplir un formulaire à la fin du projet (R. 9); et que la Fondation Marcelle et Jean Coutu, à la fin du projet, demande également à ses bénéficiaires de remplir un formulaire et tient une rencontre avec cet organisme (R. 4 et R. 5). En revanche, la Fondation Bon départ de Canadian Tire, dont les dons sont souvent inférieurs à 10 000 \$, ne semble pas faire d'évaluation (R. 1 et R. 6).

Nos répondants de 2013 ont peu parlé du suivi et de l'évaluation des fondations autres que Centraide du Grand Montréal et que la Fondation Lucie et André Chagnon. Quant aux répondants de 2014, le représentant de l'organisme qui bénéficie de l'aide du plus grand nombre de fondations privées autres que la Fondation Lucie et André Chagnon évoque une certaine standardisation de l'évaluation exigée par les fondations : « Chaque bailleur de fonds demande un rapport des activités réalisées. Il veut savoir ce qu'on a fait. Ce que ça donne et il veut savoir ce qui est fait en termes de dépenses » (R. 35). Le répondant de l'organisme qui reçoit des fonds du plus grand nombre de fondations publiques excluant Centraide du Grand Montréal, commente, dans le même sens, les rapports à produire pour ces divers bailleurs de fonds : « Les rapports couvrent l'ensemble du projet. Ce que l'on a fait dans le projet qui a coûté tant et ton financement nous a permis de couvrir telle partie... Cet argent a été dépensé ici et là » (R. 41). Ce même interlocuteur ajoute cependant : « Pour certains montants plutôt faibles, ils ne demandent même pas de rapports. Pour les montants plus élevés, à partir de 10 000 \$, ils peuvent exiger des rapports » (R. 41).

5. Les discussions sur les fondations dans les réseaux communautaires

La présence des fondations dans le paysage du financement des organismes communautaires ne semble pas avoir suscité d'importants débats dans les réseaux des organismes communautaires étudiés en 2011. Sur les neuf organismes bénéficiant de ce type de fonds, un répondant mentionne qu'il y a peu de discussion dans le milieu, sauf pour Centraide du Grand Montréal (R. 1); un autre dit qu'il y a des discussions officieuses, mais restreintes, car « *il y a une forme de "coopération-concurrence" entre les organismes communautaires pour l'obtention de ressources financières* » (R. 3); et un seul relève qu'il y a beaucoup de discussion, mais essentiellement à propos de la Fondation Lucie et André Chagnon dont les ententes avec le gouvernement du Québec soulèvent la question des partenariats public-privé (R. 5). Et sur les six organismes n'étant pas financés par des fondations, un répondant rapporte le peu de discussion sur les fondations, sauf au sujet de Centraide du Grand Montréal (R. 11), et un seul autre indique qu'il y a beaucoup de discussions, concernant essentiellement Avenir d'enfants et indirectement la Fondation Lucie et André Chagnon (R. 12).

Quant aux 19 répondants de 2013, quatre mentionnent qu'il y a des discussions au sujet de Centraide du Grand Montréal au sein de leurs réseaux, en particulier pour savoir comment obtenir son appui financier: « *Les discussions tournent autour de comment puis-je faire pour avoir du financement de Centraide* » (R. 25); « *Ceux qui nous en parlent, nous parlent plus pour savoir comment avoir du financement de Centraide, comment on a fait* » (R. 27).

Par ailleurs, les représentants des neuf organismes bénéficiaires d'Avenir d'enfants ou de Québec en forme évoquent des discussions dans leurs réseaux au sujet de ces deux sources de financement. Un répondant relève la méfiance des organismes par rapport à l'approche qui est privilégiée par Avenir d'enfants: « *Le milieu apprécie qu'Avenir d'enfants soit à l'écoute, mais il est quand même sur ses gardes surtout avec l'écosystème* » (R. 16). Un autre parle de l'appréciation à l'égard d'Avenir d'enfants qui varie selon l'agent ou l'agente locale de ce bailleur de fonds: « *Ce qu'on dit, c'est que c'est pas pareil partout. Ça dépend de l'agent. Dans l'ouest de l'île, ils ont beaucoup de problématiques, dans centre-sud, ils ont beaucoup de problématiques avec les personnes qui sont en place. Ici, ça va bien* » (R. 17). Ce même répondant évoque aussi la question de la lourdeur du processus de demande, de suivi et d'évaluation qui est soulevée à l'égard d'Avenir d'enfants: « *On dit aussi que c'est beaucoup, beaucoup, beaucoup de rencontres. C'est beaucoup de bureaucratie pour les projets* » (R. 17). D'autres personnes interviewées abondent dans le même sens: « *Moi, je fais partie de plusieurs réseaux formels et informels de coordonnateurs de tables de la petite-enfance ou de projets d'Avenir d'enfants et le discours est assez semblable à celui que je viens d'avoir: c'est lourd,*

c'est exigeant, ça apporte des résultats mais parfois...» (R. 18). Le mécontentement relié au fait qu'Avenir d'enfants dicte le type d'action à mener est aussi évoqué: «C'est plus des personnes de la table qui sont comme plus fâchées par rapport au processus, parce qu'elles se disent qu'Avenir d'enfants leur dit quoi faire. Les personnes Enfance-Famille, elles chialent quand elles voient que ça va demander un investissement» (R. 20). Enfin, au sujet de Québec en forme, un répondant dit ceci au sujet des diverses tables de concertation de son quartier: «On parle de Québec en forme à la table de Québec en forme. Dans les autres tables, on parle d'autre chose!» (R. 23). Un autre dont l'organisme reçoit des fonds de Centraide du Grand Montréal, mais pas de Québec en forme, signale la comparaison qui est faite entre Centraide du Grand Montréal et Québec en forme sur certaines tables de concertation, Québec en forme suscitant des opinions variées: «Je pense que Centraide est perçu comme un bailleur de fonds relativement cool dans le sens que c'est pas Québec en forme, on s'entend! Encore là, ça dépend avec qui tu parles. Il y en a qui sont super critiques, d'autres pas du tout» (R. 25).

Pour les représentants des sept organismes sur lesquels nous nous sommes penchés en 2014, la question du financement des organismes communautaires par des fondations fait l'objet de discussions dans leurs réseaux. Ces discussions portent, dans certains cas, sur les modalités d'accès aux ressources des fondations et, dans d'autres cas, sur le principe même du financement de l'action communautaire par des fondations. Et les débats tournent souvent autour d'Avenir d'enfants et de Québec en forme, comme en témoigne un répondant:

Dans certains regroupements, j'en entends parler plus fortement que dans d'autres. Je remarque que les financements d'organisations qui sont à la petite enfance sont souvent enrégés contre les bailleurs de fonds, contre certaines fondations. Je sais qu'il y a beaucoup d'insatisfaction concernant certaines fondations parce que ça fait aussi de l'ingérence au niveau de leurs pratiques. Il s'agit donc d'un sujet de débat. J'ai parlé de la petite enfance, mais c'est également le cas pour les jeunes (R. 39).

Deux répondants évoquent aussi des discussions plus générales sur les fondations et le financement des organismes communautaires au sein de tables de concertation supralocales.

Oui, ça se discute au niveau de la CMTQ [Coalition des Tables de quartiers]. On discute de ça à l'occasion. Il y a des quartiers qui sont moins à l'aise avec les fondations [...] Il y a des choses que l'on souhaiterait qui soient différentes, mais ici on n'a pas de problème (R. 35).

Oui, je dirai au niveau d'une table comme le RIOCM qui est la table des organismes communautaires de Montréal. On en discute beaucoup. Un cheval de bataille, c'est d'améliorer le financement. Il y a eu beaucoup d'efforts de sensibilisation des groupes. Il y a eu une super-manif en octobre où 5000 à 6000 personnes du communautaire sont à Québec. Il y en a qui venaient de la Gaspésie, c'était une grosse manif communautaire très significative. Il

avait été précédé de pétitions, de lettres de beaucoup de signatures... Et le gouvernement était pressé de produire quelque chose. Il y a eu des annonces, mais ce n'est pas une loi, les annonces (R. 39).

Conclusion

Il se dégage des entrevues que nous avons réalisées auprès d'organismes communautaires de Montréal qu'ils se tournent vers un grand nombre de fondations pour obtenir des ressources financières leur permettant de mener à bien leurs activités. Le nombre de ces fondations, publiques et privées, se chiffre à 16 en 2011, pour neuf organismes; à 18 en 2013, pour 19 organismes; et à 11 en 2014, pour sept organismes. Centraide du Grand Montréal constitue la principale fondation publique et la Fondation Lucie et André Chagnon, la plus importante fondation privée. Cette dernière octroie des aides financières aux organismes que nous avons étudiés par l'intermédiaire d'Avenir d'enfants et de Québec en forme, deux bailleurs de fonds auxquels participe également le gouvernement du Québec par un engagement financier.

Pour accéder aux ressources des fondations, les organismes communautaires doivent d'abord avoir les ressources suffisantes pour rechercher, repérer et contacter les fondations pouvant les aider financièrement à moins d'être eux-mêmes approchés par des donateurs comme Avenir d'enfants et Québec en forme. Les organismes qui disposent de peu de moyens sont alors désavantagés. C'est aussi l'un des constats des études effectuées sur les fondations aux États-Unis: les petits organismes ont de la difficulté à obtenir un soutien financier de ces dernières. Afin de devenir bénéficiaires de fondations, les organismes communautaires choisissent de frapper à la porte de celles dont les priorités correspondent aux leurs, à moins de modifier leur mission. Il s'agit également d'un constat des recherches américaines. Un autre constat commun est que les aides des fondations sont principalement octroyées pour financer des projets et non pas la mission des organismes. L'exception pour les organismes que nous avons étudiés est principalement Centraide du Grand Montréal qui alloue des fonds pour soutenir la mission de ces organismes, à la condition que la mission de ces derniers s'inscrive dans ses propres orientations.

La marge de manœuvre dont disposent les organismes communautaires à l'intérieur des aides financières obtenues de fondations varie d'un bailleur de fonds à un autre. Centraide du Grand Montréal, qui octroie des aides à la mission, est perçue comme laissant beaucoup de liberté à ses bénéficiaires. Avenir d'enfants et Québec en forme, au contraire, sont vus comme permettant peu de possibilité de s'écarter du projet initialement financé. Le contrôle de l'action des bénéficiaires de ces deux

baillleurs de fonds fait aussi l'objet des écrits sur la Fondation Lucie et André Chagnon. Les organismes communautaires soutenus par d'autres fondations semblent disposer d'une certaine marge de manœuvre, mais deux conditions semblent favoriser cette dernière : multiplier les fondations donatrices afin d'éviter toute dépendance à l'égard d'une seule ; n'accepter que les aides des fondations dont les priorités coïncident avec celles de l'organisme. La question de l'orientation de l'action communautaire découlant du financement de fondations est soulevée dans les écrits américains : une des grandes tendances consécutives à ce type de financement serait le virage des organismes communautaires de la protestation vers la prestation de services. Ainsi, tous les organismes de nos enquêtes bénéficiaires de fondations offrent des services. D'ailleurs, un répondant de 2011, responsable d'un organisme de défense des droits ne recevant pas d'aides de fondations, doutait pouvoir en recevoir compte tenu de la mission de son organisme.

La marge de manœuvre à l'intérieur de laquelle les organismes bénéficiaires peuvent mener leurs actions n'est pas sans lien avec le suivi et l'évaluation orchestrés par les fondations subventionnaires. Il ressort cependant de nos entrevues que même si Centraide du Grand Montréal est perçue comme un bailleur de fonds moins contraignant qu'Avenir d'enfants, par exemple, leurs principales modalités d'évaluation se ressemblent : évaluation annuelle fondée sur des informations fournies par l'organisme bénéficiaire, suivie d'une évaluation triennale, qui accorde une grande importance aux répercussions des actions des organismes dans leur milieu, par une ressource externe au donateur et au bénéficiaire. Dans les deux cas, ces évaluations requièrent chez les organismes subventionnés, temps, énergie et ressources. Les écrits américains font état d'une tendance à la bureaucratisation des organismes soutenus par des fondations, laquelle est notamment engendrée par les formulaires et rapports à produire. Cette tendance est aussi relevée par un répondant d'un organisme financé par Avenir d'enfants que nous avons cité plus haut : *« C'est beaucoup de bureaucratie pour les projets »*. L'évaluation menée par Avenir d'enfants apparaît d'ailleurs, pour nos interlocuteurs, plus exigeante que les autres évaluations. Cette évaluation fait aussi l'objet de critiques dans les écrits sur Avenirs d'enfants et Québec en forme. Il importe aussi de rappeler que le suivi exercé par ces deux bailleurs de fonds est plus proche des organismes bénéficiaires puisque ces deux donateurs délèguent leurs agents ou agentes aux tables de concertation locale dont l'existence est conditionnelle à l'octroi de leurs fonds. Par contre, ces personnes semblent, selon certains de nos répondants, bien accueillies. Il se dégage également de nos entrevues que les processus d'évaluation mis de l'avant par les différentes fondations qui versent des montants relativement importants tendent à se standardiser : formulaire à remplir, rapport

de dépenses, rapport d'activités, appréciation des effets du projet financé. En fait, les fondations veulent savoir comment est dépensé l'argent donné et à quelle fin.

Enfin, au sein des réseaux communautaires locaux, il y aurait, selon nos répondants, peu de discussion sur les fondations. Lorsqu'il y en a, c'est au sujet de Centraide du Grand Montréal, pour échanger sur la façon d'obtenir son appui financier, ou sur Québec en forme et Avenir d'enfants, pour en critiquer divers aspects: le partenariat public-privé qu'ils incarnent; l'approche de mobilisation des milieux qui est imposée ainsi que celle des «saines habitudes de vie» et celle de l'écosystémie; la lourdeur des processus associés à leurs financements; et le balisage des actions à l'intérieur des projets financés. Ce sont des critiques que l'on retrouve aussi dans les écrits sur la Fondation Lucie et André Chagnon et les deux organisations donatrices dans lesquelles elle est impliquée. Signalons au passage que cette fondation a annoncé qu'elle ne renouvellera pas, à la fin de ses dix ans d'engagement, sa participation financière à Québec en forme, après 2017, et à Avenir d'enfants, après 2019 (Bélaïr-Cirino, 2016).

Les discussions sur les fondations et le financement des organismes communautaires se tiendraient davantage au sein des coalitions et des tables régionales et provinciales, mais elles seraient également centrées sur la Fondation Lucie et André Chagnon. Ce sont notamment la Coalition des tables régionales d'organismes communautaires (CTROC), l'R des centres de femmes du Québec, le Regroupement des organismes communautaires famille de Montréal (ROCFM) et la Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL) qui, dès 2009, avaient pris une position critique à l'égard des «partenariats public-privé (PPP) sociaux» représentés par Québec en forme et Avenir d'enfants. Et, à la suite de l'annonce de la Fondation Lucie et André Chagnon de ne pas réinvestir dans ce partenariat, c'est la coalition nationale Non aux PPP sociaux qui a interpellé le gouvernement du Québec afin qu'il soutienne les organismes communautaires qui seront laissés pour compte (Bélaïr-Cirino, 2016).

La Fondation Lucie et André Chagnon a ainsi grandement mobilisé les discussions sur les fondations au sein du mouvement communautaire, malgré le nombre et la diversité des fondations intervenant dans le financement des organismes communautaires dont le présent chapitre n'a révélé que la pointe de l'iceberg et dont le chapitre 7 présente un portrait plus complet. Toutefois, il n'en demeure pas moins que malgré la pluralité des fondations, les principales ressources financières des organismes communautaires de Montréal et du Québec proviennent des fonds publics, en particulier du gouvernement provincial. Le financement des organismes communautaires soulève, au premier chef, un enjeu politique

et démocratique. Cependant, dans la mesure où les aides publiques ne répondent plus entièrement aux besoins des organismes communautaires, ces derniers n'ont pas le choix de se tourner vers les fondations.

Bibliographie

- Bélair-Cirino, M. (2016). « La Fondation Lucie et André Chagnon largue le gouvernement du Québec », *Le Devoir*, 15 mars, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/465504/la-fondation-lucie-et-andre-chagnon-largue-le-gouvernement-du-quebec>>, consulté le 30 mars 2017.
- Centraide du Grand Montréal (2016). « Communautés desservies », Analyses territoriales de Centraide sur son site Internet, <<http://www.centraide-mtl.org/fr/communautes-desservies/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2009). *Forum Les partenariats public-philanthropie, Un débat citoyen s'impose!*, 19 novembre, Montréal, <<http://www.lacsq.org/salle-de-presse/communique-de-presse/news/un-debat-public-simpose/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Centrale des syndicats nationaux (CSN) (2009a). *Commentaires sur le Projet de loi n° 6, Loi instituant le fonds de soutien aux proches aidants des aînés, commentaires de la CSN déposé à la Commission des affaires sociales*, Montréal, CSN, <https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2009-03-31_memoire_pl6_CSN.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Centrale des syndicats nationaux (CSN) (2009b). *Commentaires sur le Projet de loi n° 7, Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants, commentaires de la CSN déposé à la Commission des affaires sociales*, Montréal, CSN, <https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2009-04-08_memoire_pl7_CSN.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Chamberland, V., P. Gazzoli, L. Dumais, C. Jeté et Y. Vaillancourt (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec: influences, portraits et enjeux*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, École de travail social, Université du Québec à Montréal.
- Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROC) (2009). *Document présenté par le Comité sur la Fondation Chagnon dans le cadre de la Rencontre nationale de la CTROC prévue les 12-13-14 mai 2009*, Gaspé, CTROC, <<http://www.rocfm.org/files/ctroc-ppp-mai-2009.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Desjardins, L. (2008). « Qu'est-ce qu'il y a au fond des fonds? », *Bulletin de liaison*, vol. 33, n° 2, p. 3-4.
- Ducharme, É. (2010). *Étude de l'impact de l'arrivée des fondations privées sur les organismes communautaires qui se consacrent à la famille*, Mémoire de maîtrise, Québec, Université du Québec et Institut national de la recherche scientifique.
- Ducharme, É. et F. Lesemann (2011). « Les fondations et la "nouvelle philanthropie" : un changement de paradigmes scientifiques et politiques », *Lien social et politiques*, n° 65, p. 203-224.
- Eyben, R. (2006). « The power of the gift and the new aid modalities », *IDS Bulletin. Power: Exploring Power for Change*, vol. 37, n° 6, p. 88-98.
- Fontan, J.-M., B. Lévesque et M. Charbonneau (2011). « Les fondations privées québécoises : un champ de recherche émergent », *Lien social et politiques*, n° 65, p. 43-64.

- Gordon, K. (2004). «Funding regionally: How private foundations can set a regional planning agenda», *Berkeley Planning Journal*, vol. 17, p. 56-81.
- Goss, K.A. (2007). «Foundations of feminism: How philanthropic patrons shaped gender politics», *Social Science Quarterly*, vol. 88, n° 5, p. 1174-1190.
- Green, G.P. et A.L. Haines (2012). *Asset Building and Community Development*, New York, Sage Publications.
- Hoffstein, M.E. et R.P. Roddey (2001). «Personal tax planning: Private foundations and community foundations», *Canadian Tax Journal/Revue fiscale canadienne*, vol. 49, n° 5, p. 1258-1286.
- Ivey Foundation (2008). *Annual Report 2007*, Toronto, Ivey Foundation.
- J.W. McConnell Family Foundation (The) (2001). *Trends in Philanthropy*, Philanthropic Foundations Canada.
- Karl, B.D. et S.N. Katz (1981). «The American private philanthropic foundation and the public sphere 1890-1930», *Minerva*, vol. 19, n° 2, p. 236-270.
- Kivel, P. (2007). «Social service or social change», dans UNITE! Women of Color against Violence (dir.), *The Revolution Will Not Be Funded: Beyond the Non-Profit Industrial Complex*, Cambridge, South End Press.
- Lesemann, F. (2008). «L'irruption des fondations privées dans le communautaire: une nouvelle gouvernance des services publics», *Bulletin de liaison*, vol. 33, n° 2, p. 5-6 et 11.
- Martinez-Cosio, M. et M. Rabinowitz Bussell (2013). *Catalysts for Change – Twenty-first Century Philanthropy and Community Development*, Londres/New York, Routledge.
- Mato, D. (2011). «Philanthropie et fondations privées: vers une nouvelle gouvernance du social?», *Lien social et politiques*, n° 65, p. 65-78.
- McCarthy, D. (2004). «Environmental justice and grantmaking: Elites and activists collaborate to transform philanthropy», *Sociological Inquiry*, vol. 74, n° 2, p. 250-270.
- Nickel, P. Mooney et A.M. Eikenberry (2006). «Towards a Critical Social Theory of Philanthropy in an Era of Governance», manuscrit non publié, <<http://www.ipg.vt.edu/Papers/EikenberryNickelASPECT.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- O'Connor, A. (2011). «Contradictions de la philanthropie libérale face aux mouvements sociaux», *Lien social et politiques*, n° 65, p. 19-42.
- Pearson, H. (2003). «Canadian philanthropy in education: From bricks to brain cells», *Policy Options*, vol. 24, n° 8, p. 37-40.
- R des centres de femmes du Québec (L') (2009). «Position de l'R des centres de femmes du Québec concernant les PPP sociaux», Montréal, L'R des centres de femmes du Québec, <<http://www.rocfm.org/public/2009/06/position-de-lr-des-centres-de-femmes-du-quebec-concernant-les-ppp-sociaux.html#more>>, consulté le 30 mars 2017.
- Regroupement des organismes communautaires famille de Montréal (ROCFM) (2009). Montréal, ROCFM, <<http://www.rocfm.org/public/ppp-sociaux>>, consulté le 30 mars 2017.
- Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage (ROQLD) (2011). *Action communautaire autonome en appui à la réussite éducative et PPP sociaux*, Document de réflexion, février, Montréal, ROQLD.
- Roelofs, J. (2007). «Foundations and Collaboration», *Critical Sociology*, vol. 33, p. 479-505.

- Silver, I. (1998). « Buying an activist identity: Reproducing class through social movement philanthropy », *Sociological Perspectives*, vol. 41, n° 2, p. 303-321.
- Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL) (2009). *La Fondation Lucie et André Chagnon... son avènement, ses enjeux et les impacts qui en découlent*, Document d'information et d'analyse rédigé par La Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière, Saint-Esprit, TROCL, <<http://www.ctroc.org/wp-content/uploads/2011/11/outilanalysechagnon.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Zunz, O. (2012). *La philanthropie en Amérique*, Paris, Fayard.

9

LA STRATÉGIE DES FONDATIONS

Les cas de Centraide du Grand Montréal et de la Fondation Lucie et André Chagnon

Taïeb Hafsi et Denis Harrisson

Dans ce chapitre, nous décrivons la nature des activités des fondations et discutons de leurs stratégies. Comme les fondations forment un regroupement hétéroclite avec des activités et des préoccupations qui peuvent être totalement différentes, ce qui est valable en matière de stratégie pour un type de fondation, par exemple la fondation du CHU Sainte-Justine, est très différent de ce qui peut l'être pour un autre type, par exemple les fondations à vocation d'aide internationale. Pour résoudre cette difficulté, et sans entrer dans le détail de la classification des fondations, nous nous concentrons dans cet article sur les fondations dont la mission est de trouver des ressources pour financer des activités communautaires considérées comme méritantes. Ce sont souvent les administrateurs qui établissent les critères de ce mérite. Cependant, ce jugement doit être validé par des citoyens ou des usagers selon le cas, ce qui correspond à un processus de légitimation. Au Québec, Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) sont des exemples typiques de ces situations et nous allons en discuter dans cet article.

Le chapitre est divisé en trois parties. La première est consacrée à une introduction aux fondations. Dans la deuxième, nous proposons une introduction à la stratégie et une discussion de l'application des concepts de management stratégique aux fondations. La troisième partie fournit une illustration avec les cas de Centraide du Grand Montréal et de la Fondation Lucie et André Chagnon.

1. Les fondations: une introduction

Une fondation est un organisme communautaire qui bénéficie en vertu de la Loi sur l'impôt d'un statut spécial. D'abord, le montant qui est considéré comme le capital de départ de la fondation est déductible des revenus des promoteurs de la fondation. De même, les montants qui sont accumulés en investissant le capital sont à l'abri de l'impôt. En retour, la fondation a l'obligation de faire annuellement des dons philanthropiques qui doivent être supérieurs aux revenus obtenus en investissant le capital de départ. Ainsi, on peut dire que la fondation est un investissement conjoint entre la société (qui abandonne un impôt privé) et un investisseur privé. On peut estimer que l'investissement de la société est de l'ordre de 50 % du capital de départ. Cependant, le promoteur privé a la mission de bien gérer le capital et de l'investir dans la société selon une stratégie transparente. Ces privilèges ont amené un développement considérable des fondations privées et corporatives même si leur poids relatif en dotation s'est affaibli dans les dernières décennies lorsque comparé aux budgets en services sociaux consentis par les États du Nord (voir chapitre 1, section 1.5.).

En dépit de cette dernière remarque, les fondations sont devenues des joueurs incontournables de l'environnement social. Toutefois, leur croissance en nombre absolu n'est pas garante de leur succès ni de leur efficacité. Ainsi, leur performance est liée à certains éléments de leur organisation interne et de leur environnement, c'est-à-dire à leurs ressources et à leurs capacités à répondre aux besoins ciblés et aux caractéristiques de leur environnement. Cela nous amène naturellement à examiner leurs particularités et la formation de leurs stratégies.

2. Le concept de *stratégie* et son application aux fondations

L'idée de stratégie n'est pas nouvelle. Elle a accompagné explicitement ou implicitement toutes les actions humaines (Tannery *et al.*, 2014). Elle a surtout dominé les actions militaires, et de nombreux ouvrages anciens

et nouveaux lui ont été consacrés. Les traités chinois sont particulièrement cités. Parmi les plus populaires, on peut mentionner le livre de Sun Tzu sur «l'art de la guerre». Pour les organisations modernes, c'est à la Harvard Business School que les choses ont commencé. Un modèle a été développé dans les années 1950 pour aider les gestionnaires à mettre de l'ordre dans la multitude d'activités que la coordination des activités nécessitait. La version la plus finie du modèle a été décrite par Andrews (1987). Elle est basée sur une analyse factuelle des ressources de l'organisation et des caractéristiques de son environnement, analyse qui mène à un type d'approche connu sous l'acronyme de SWOT (*Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats* ou forces-faiblesses-occasions-menaces). Le SWOT, beaucoup utilisé pour des travaux de conseil d'entreprises, constitue ainsi la base «scientifique» permettant de construire la stratégie, en reliant cette dernière aux faits importants qui contraignent l'action. Passer du SWOT à la stratégie requiert un saut qualitatif, «artistique» pourrait-on dire, en ce sens que la méthode se veut sensible aux préférences et valeurs des dirigeants et des groupes concernés. Cette attention aux caractéristiques particulières explique que la stratégie puisse être différente pour des organisations similaires, actives dans les mêmes environnements. Pour aider les dirigeants dans leurs choix «artistiques» en matière de stratégie, quelques règles se sont imposées. Parmi celles-ci, les plus populaires sont présentées ici sous forme de recommandations :

- 1) Il faut être différent, il faut être unique.
- 2) Pour mener, utiliser ses forces.
- 3) Ne pas disperser ses ressources, mais les concentrer dans des domaines où l'on a un avantage concurrentiel.
- 4) Choisir le domaine d'activité le plus étroit possible, compte tenu des ressources et des exigences du marché.

Dans les écoles de management, les travaux de Porter (1980) basés sur l'économie industrielle ont eu un écho important. Progressivement, les théories de l'organisation, formalisant à la fois les influences environnementales et les ressources internes des organisations, ont pris le dessus dans le champ de l'analyse stratégique. Aujourd'hui, la théorie des ressources (Barney, 1991) centrée sur la génération d'avantages concurrentiels et les théories environnementales (contingence, institutionnelle, dépendance des ressources, écologique, etc.) ont permis des progrès considérables dans la compréhension des forces qui influencent le développement d'une stratégie (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Toutefois, les théories modernes n'ont pas modifié le caractère finalement artistique des choix stratégiques, même si elles en ont réduit le champ d'intervention.

L'idée de stratégie corporative a été appliquée avec succès à tous les types d'organisation. Tenir compte, dans la prise de décisions importantes, des ressources à disposition et de la nature de l'environnement auquel une organisation fait face traduit simplement l'application de la démarche rationnelle au management des organisations. Selon la théorie de la décision de Simon (1959), deux types de prémisses sont mobilisées dans les décisions qu'implique la stratégie corporative : l'analyse SWOT fournit les prémisses-faits de la décision, tandis que les préférences des dirigeants fournissent les prémisses-valeurs. Simon argumente qu'avec ces deux types de prémisses une décision rationnelle est complètement déterminée.

Considérer une fondation par le prisme de l'analyse stratégique requiert la clarification de l'environnement pertinent de cette organisation et l'identification de ses ressources. Nous allons donc tenter de clarifier ces deux dimensions importantes, pour ensuite discuter des stratégies possibles.

2.1. L'environnement

Les fondations font face à deux types d'environnement, celui de l'acquisition des ressources de la fondation et celui des bénéficiaires des activités de la fondation. L'acquisition de ressources se fait par le biais de donateurs, d'un côté, et par l'investissement des dons d'un autre côté. Ces deux activités majeures mettent la fondation devant deux environnements très différents, l'un constitué de donateurs et de philanthropes, dont les comportements peuvent être comparés à ceux d'acheteurs. Ils achètent l'utilisation qui est faite des ressources et doivent être satisfaits pour continuer à donner. L'identité des donateurs, leurs motivations, la manière de les satisfaire sont des préoccupations constantes du gestionnaire de fondation et doivent être au cœur de la stratégie qu'il met en branle.

Par ailleurs, le deuxième environnement est celui des bénéficiaires. Ceux-ci ont certains besoins et n'admettent pas d'influence indue sur leurs propres objectifs. Leur coopération est essentielle pour satisfaire les donateurs. Même si ce groupe est demandeur, son comportement est parfois si incertain qu'il peut rendre le développement d'une stratégie difficile.

La fondation fait alors face à deux types de clientèles complémentaires, entre lesquels elle joue un rôle de médiation. Cette activité se compare à celle des médias traditionnels d'information qui doivent servir à la fois les lecteurs ou auditeurs et les clients de la publicité. Elle se compare aussi aux activités d'une banque traditionnelle qui assurent une médiation entre les investisseurs et les emprunteurs. La grande différence cependant est que pour les fondations, les donateurs ont un regard plus intéressé et plus direct sur les bénéficiaires.

Toutefois, ces caractéristiques ne changent pas la dynamique de l'environnement. Il peut y avoir concurrence et les rapports doivent être gérés, ce qui nécessite une position stratégique appropriée. Ainsi, on peut expliquer les différences entre les fondations par des stratégies différentes, avec des domaines d'activité différents, des objectifs différents et donc des environnements servis différents.

2.2. Les ressources

La deuxième dimension traitée par l'analyse stratégique porte sur les ressources. Les organisations doivent apprécier l'importance et la qualité des ressources disponibles en fonction de leur capacité à répondre aux exigences de l'environnement. Les ressources de la fondation sont de deux types : 1) les ressources matérielles, en particulier les fonds disponibles pour conduire les activités ; 2) les ressources humaines, en particulier celles qui sont bénévoles, la plupart des fondations bénéficiant énormément du travail bénévole, et ce, à tous les niveaux. Cette importance du bénévolat amène d'ailleurs un double problème. D'abord, ces bénévoles sont une autre clientèle à satisfaire, puisqu'ils font un don en nature et parce qu'ils soutiennent les objectifs de la fondation. Ensuite, les bénévoles sont volatiles. Ils ne sont pas aisément disponibles quand l'organisation le souhaite. Cela implique alors des modes de fonctionnement, des structures et des systèmes qui sont adaptés à ce genre de personnel. Si les permanents, employés par beaucoup de fondations, fournissent une force de travail centrale, les bénévoles, en plus de participer à cette force de travail, sont aussi souvent des donateurs importants. Ils posent donc des problèmes de gestion spéciaux. La plupart des fondations les cooptent dans leur système de gouvernance, leur donnant ainsi des responsabilités stratégiques importantes.

Finalement, les fondations sont aussi sensibles aux valeurs, probablement beaucoup plus que les entreprises. Elles ne sont légitimes, c'est-à-dire justifiant l'investissement que la société fait en acceptant d'exempter de l'impôt leurs capitaux et leurs revenus, que si elles contribuent à une cause qui est considérée comme ayant de la valeur pour la société. Les valeurs vont de la lutte contre la pauvreté à l'aide internationale en passant par toutes les causes (y compris la santé et l'éducation) que les sociétés modernes sont susceptibles de soutenir.

En général, dans beaucoup d'organisations, les dirigeants personnifient les valeurs expliquant la raison d'être de leur organisation et sont chargés de leur défense. Cela leur impose un niveau élevé d'intégrité et de probité personnelle. Le comportement éthique et moral de ces personnes est essentiel pour jouer un rôle important dans les choix stratégiques des organisations.

Conséquemment, la formulation de la stratégie des fondations suit un processus similaire à celui utilisé pour les entreprises, mais les ingrédients sont considérablement différents. Les stratégies qui en découlent peuvent avoir des connotations similaires (mettant par exemple l'accent sur les coûts ou sur la différenciation), mais elles n'ont pas toujours le même sens. Lorsque les marchés de la philanthropie sont concurrentiels (soit pour les dons, soit pour les causes soutenues), les stratégies sont souvent similaires à ce qu'on trouve pour les entreprises. Lorsque les marchés ne sont pas concurrentiels, il faut faire confiance aux analyses des théories des organisations pour repérer les enjeux et les réponses stratégiques qui permettent d'y faire face. Nous allons prendre deux exemples pour illustrer ces situations particulières.

3. Les fondations à Montréal: les cas de Centraide du Grand Montréal et de la fondation Lucie et André Chagnon

3.1. Centraide du Grand Montréal

Centraide du Grand Montréal est une fondation publique au sens défini par l'Agence du revenu du Canada (ARC), c'est donc dire qu'elle verse plus de 50 % de ses revenus à des tiers bénéficiaires et que ses dirigeants et donateurs n'ont pas de lien de dépendance entre eux. Cette fondation est issue d'organismes philanthropiques religieux qui, au début des années 1960, ont décidé de fusionner pour des raisons d'efficacité dans la collecte et la distribution des fonds. Longtemps, jusqu'au début des années 1990, Centraide du Grand Montréal était gérée comme un instrument technique, optimisée pour la collecte de fonds et leur distribution rationnelle aux causes méritantes.

À partir du début des années 1990, l'environnement de Centraide du Grand Montréal a commencé à changer de façon notable. En particulier, une concurrence plus importante se développe alors dans le champ d'intervention de Centraide du Grand Montréal par l'arrivée d'organisations plus spécialisées. Cette concurrence était favorisée par deux fortes tendances: 1) les entreprises et les individus voulaient avoir un lien avec les bénéficiaires et être mieux informés sur les utilisations des fonds; 2) une pression plus grande était exercée par les concurrents sur les entreprises et sur les gouvernements pour enlever à Centraide du Grand Montréal le monopole qu'elle avait sur la déduction à la source. Ces tendances étaient déjà plus accentuées aux États-Unis et au Canada anglais, ce qui laissait supposer que cela allait venir au Québec. L'effet attendu était que les causes les plus

visibles et les plus séduisantes accapareraient les dons au détriment des causes moins visibles ou moins stimulantes, dont s'occupait traditionnellement Centraide du Grand Montréal. Aussi, Centraide du Grand Montréal était perçue par ses parties prenantes et la population de Montréal comme une organisation intègre mais grosse et peut-être bureaucratique, proche des grandes entreprises et éloignée du citoyen moyen.

Une réflexion stratégique s'imposait. Il fallait comprendre comment Centraide du Grand Montréal était positionnée et quelle stratégie pourrait lui permettre de maintenir sa position ou de l'améliorer. Cette réflexion stratégique devait aussi permettre d'explicitier les valeurs qui animaient Centraide du Grand Montréal et qui ne pouvaient être remises en cause. Ainsi, fut entrepris un exercice majeur qui comprenait cinq volets :

- 1) Une étude de la concurrence;
- 2) Une étude sur les opinions des principales parties prenantes, en particulier les leaders d'opinion dans le domaine de la philanthropie;
- 3) Une étude de l'opinion des grands donateurs, notamment corporatifs, et des leaders gouvernementaux ou politiques;
- 4) Une étude des positions des organismes communautaires bénéficiaires;
- 5) Une étude des capacités de Centraide du Grand Montréal et de son histoire pour formuler des solutions stratégiques possibles et l'énoncé d'une stratégie.

L'étude de la concurrence confirma que de nombreux organismes communautaires plus spécialisés, notamment axés sur des causes visibles, comme Moisson Montréal, qui jouait le rôle de soutien de secours aux plus démunis, attiraient de plus en plus et leur présence collait bien avec les besoins des entreprises de donner plus de visibilité à leurs actions sociales. L'étude sur la concurrence révéla aussi que Centraide du Grand Montréal, dont les valeurs de lutte contre la pauvreté, d'entraide et de solidarité étaient claires, ne pouvait s'attaquer à aucun des organismes concurrents et, au contraire, devait donner l'exemple en les soutenant, ce qu'elle faisait souvent. On pouvait donc s'attendre à ce que les organismes spécialisés prennent de plus en plus de place. Le seul espoir était que ces organismes puissent accroître le montant total des dons, au lieu de créer une répartition des mêmes dons entre plus de mains.

Les parties prenantes principales, y compris les leaders d'opinion et les grands donateurs, avaient des opinions très favorables de Centraide du Grand Montréal. La Fondation était perçue comme efficace, rigoureuse et sensible aux besoins de la communauté. Elle était aussi considérée comme

compétente dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Les leaders politiques et gouvernementaux étaient à la fois fiers et jaloux de la notoriété de Centraide du Grand Montréal. Ils étaient impressionnés par sa capacité à répondre aux besoins de lutte contre la pauvreté et à mobiliser les donateurs et accroître les ressources disponibles.

Les organismes communautaires étaient aussi favorables. Ils gardaient une certaine méfiance à l'égard de Centraide, qu'ils craignaient de voir évoluer en « Big Brother » qui impose ses règles et ses orientations. Mais avec le temps, ils furent rassurés. Centraide encourageait les organismes financés à réaliser leurs objectifs au mieux de leurs croyances et ressources. En fait, progressivement, Centraide devint une table à laquelle tout le monde pouvait s'asseoir. Elle ouvrait les bras à toutes les opinions et à toutes les croyances, ne rejetant aucune cause.

Le grand problème que posait le positionnement de Centraide du Grand Montréal était son caractère statique. Les rapports avec les donateurs et avec les bénéficiaires avaient besoin d'être dynamisés. Il fallait trouver un positionnement qui permette de concurrencer favorablement les organismes spécialisés. Cela voulait alors dire que Centraide du Grand Montréal devait reconcevoir son rôle. Au lieu d'être un intermédiaire passif, il fallait que cette organisation ajoute de la valeur à sa contribution. Ainsi, progressivement s'imposa l'idée que Centraide du Grand Montréal devait se concevoir comme une « société de capital de risque », identifiant les projets et allant trouver les fonds pour les financer. Cela signifiait que l'action devait commencer avec les organismes communautaires plutôt qu'avec les donateurs. Les projets méritant soutien aboutiraient ensuite sur la table des donateurs qui alors s'engageraient en espérant la réalisation des résultats promis. Centraide du Grand Montréal a appelé cette stratégie « la culbute », un peu comme si en marchant sur la tête, elle se remettait sur ses pieds.

La culbute ne fut jamais totalement réalisée, parce qu'elle impliquait des changements assez considérables. Mais Centraide du Grand Montréal a beaucoup progressé dans cette direction et réussi à intéresser et mobiliser beaucoup plus ses donateurs traditionnels. Ce fut un succès indéniable. Centraide du Grand Montréal a continué à augmenter la valeur des dons qu'elle recevait jusqu'au début des années 2010. En 2012-2013, il semblait que les tendances qui étaient apparues deux décennies auparavant étaient maintenant une réalité et la culbute devait être complétée. Centraide du Grand Montréal entreprit en 2013-2014 un autre exercice stratégique qui complétait celui de la fin des années 1990.

3.2. La Fondation Lucie et André Chagnon

La FLAC a été créée à la suite de l'acquisition en 2000 de Vidéotron par Québecor. Vidéotron, une entreprise florissante spécialisée dans la télé-distribution, appartenait à la famille Chagnon. Elle avait une sorte de monopole sur la liaison TV par câble à l'ouest de Montréal. La vente de Vidéotron à Québecor pour un montant de 4,9 milliards de dollars permit à la famille Chagnon de créer la FLAC avec un capital de 1,2 milliard de dollars. Cette opération créait à l'époque la plus grande fondation privée au Canada et permettait de réduire le montant des impôts que la famille Chagnon aurait eu à payer.

La création d'une fondation privée exige cependant de ses promoteurs de dépenser pour des activités sociales un montant correspondant aux revenus d'investissement du capital de la fondation. Cela représentait pour la FLAC une somme de 40 à 50 millions de dollars par an. Une somme aussi considérable imposait une stratégie claire.

André Chagnon, le président du conseil d'administration de la FLAC, était un entrepreneur dans l'âme. Il rêvait alors de promouvoir une vie saine pour les citoyens et les jeunes de Montréal. Sous le chapeau de la prévention, trois grands axes stratégiques furent définis : 1) la promotion d'une nourriture saine ; 2) la promotion de l'exercice physique ; 3) l'aide à l'enfance et à la jeunesse. Très rapidement des programmes furent établis et l'action fut engagée dans tous ces secteurs. Les résultats furent dès le départ très décevants, surtout parce que les populations ciblées semblaient résister et refuser l'aide qu'on leur proposait.

En fait, pour revenir à notre cadre conceptuel précédent, les dirigeants de la FLAC avaient négligé de tenir compte des réalités de leur environnement. Ils avaient agi comme s'ils étaient dans un ensemble vide. Même si la stratégie développée était raisonnable, la coopération des parties intéressées n'était pas garantie, parce qu'elles ne se comportaient pas comme un objet. Elles entendaient définir comment l'aide devait être fournie. Le conflit entre le comportement proactif et parfois impatient de l'entrepreneur et le comportement indépendant de protection de l'identité des organismes communautaires fit que les résultats restèrent décevants malgré la disponibilité de fonds en abondance. Plusieurs années furent nécessaires avant que la FLAC ne réalise sa méprise et entreprenne de corriger le tir.

La première correction fut de travailler à associer beaucoup plus les organismes concernés et à susciter leur coopération. Alors que cela semblait donner des résultats, le comportement entrepreneurial prit une fois de plus le dessus. L'action axée sur la nourriture fut abandonnée et trois nouveaux axes stratégiques furent définis : 1) la promotion de

l'activité physique; 2) l'éducation (surtout la lutte contre le décrochage par les jeunes) et 3) la protection de la petite enfance. A. Chagnon s'est aussi convaincu que s'il associait les actions de la fondation à celles du gouvernement, il pourrait multiplier l'effet de la fondation sur la communauté. Le gouvernement du Québec fut séduit pas l'idée d'une action conjointe public-privé et ainsi trois organisations partenariales furent créées pour mener les actions dans les trois domaines ciblés: 1) Québec en forme; 2) Réunir-Réussir et 3) Avenir d'enfants.

Là encore, la formulation de la stratégie fut intéressante et innovante, mais elle ne prenait pas suffisamment en compte la nature de l'environnement considéré. Très rapidement, il y eut un conflit important entre les valeurs du privé et celles du public. Le caractère pesant de l'administration publique ne pouvait s'accommoder de la rapidité des initiatives du privé et de son attirance pour l'efficacité. Ainsi, le public ne pouvait entreprendre une chose que si les citoyens et organisations communautaires étaient tous traités également. Mais pour l'efficacité de l'action, la FLAC estimait qu'on ne pouvait faire cela. Il fallait cibler plutôt ceux qui étaient les plus dynamiques et qui pouvaient alors servir de modèles pour les autres. Le conflit ralentit considérablement l'action envisagée et mit en cause les objectifs de la FLAC. En 2014, les partenariats étaient considérés comme des boulets et la FLAC envisageait de ne pas les renouveler.

Cette expérience contraste avec celle de Centraide du Grand Montréal. On pourrait argumenter que Centraide du Grand Montréal a été stratégique, tandis que la FLAC l'a été moins. Centraide du Grand Montréal a développé une stratégie qui tient compte des résultats d'un SWOT minutieux, tandis que le SWOT de la FLAC était incomplet. Cette dernière a sauté aux conclusions avant une analyse complète. Les choix stratégiques, toujours des sauts qualitatifs, comme nous l'évoquons plus haut, doivent cependant être tempérés par des balises que l'analyse SWOT fournit. L'analyse évite au moins les erreurs évidentes et oriente le choix stratégique en conséquence.

3.3. Analyse et comparaison

Les deux organismes ont développé des stratégies différentes alignées néanmoins sur des valeurs communes: le désir de faire le bien, d'agir dans l'intérêt général et de contribuer à résoudre les problèmes sociaux, éducatifs et relatifs à la santé. Toutefois, ces valeurs, bien que partagées par un grand nombre de citoyens et d'usagers, ne forment pas une base suffisante pour déployer les activités de soutien aux usagers. Les structures organisationnelles à travers lesquelles les activités sont construites se heurtent aux structures extérieures existantes par lesquelles les acteurs transigent habituellement. Dans un cas, celui de Centraide du Grand Montréal, la

stratégie de la « bascule » semble être une simple réorientation de ce que l'organisme fait déjà depuis de nombreuses années. Il n'y a pas ici de nouveaux collaborateurs ni de nouvelles alliances qui sont proposées, mais un nouvel itinéraire de la planification, de l'organisation et de la mise en œuvre des projets de souscription, de donation et de déploiement des activités. Le résultat de cette stratégie est apparemment concluant, car elle est alignée sur l'histoire de l'organisation et guidée par la connaissance de ses succès et de ses échecs.

Dans l'autre cas, celui de la FLAC, la stratégie se heurte à l'existence d'acteurs influents dans le même champ d'activités que désire percer le nouvel organisme, soit les organismes communautaires et l'État. Qui plus est, la FLAC se sert d'abord des méthodes éprouvées dans d'autres secteurs d'activités économiques, mais qui lui sont de peu de recours dans l'univers philanthropique. La FLAC déploie une stratégie d'alliance avec l'État qui s'inscrit en porte-à-faux avec le désir d'efficacité du fondateur, alors que les organismes communautaires critiquent ses interventions sur un terrain déjà occupé. Là encore, vouloir faire le bien semble insuffisant.

Conclusion

La stratégie d'une fondation peut être élaborée en suivant un processus similaire à celui des autres organisations. Ainsi, il y a nécessité de procéder à une analyse de l'environnement dans lequel la fondation baigne et est active pour mieux comprendre les contraintes auxquelles elle doit faire face. Il faut aussi analyser les possibilités de la fondation, notamment ses ressources et capacités d'action. Cette démarche aboutit à l'articulation des forces et faiblesses de la fondation, d'un côté, et des occasions et des menaces de l'environnement de l'autre, ce qui fournira les fondements d'une stratégie. Mais une stratégie reste un saut qualitatif, créatif, qui positionne l'organisation dans son environnement. Ce positionnement, lorsque réussi, donne un rôle distinctif à la fondation et devient la source de sa légitimité et de son succès. Cette réussite peut bénéficier à l'image des dirigeants, et inversement, leurs caractéristiques personnelles, leurs expériences, leurs valeurs et leurs visions peuvent devenir des ingrédients essentiels dans les choix stratégiques de la fondation.

La combinaison entre les aspects scientifiques, basés sur les faits, que propose l'analyse SWOT, et les aspects « artistiques », qui sont introduits par les dirigeants, débouche sur des choix stratégiques qui sont alors censés être cohérents à la fois avec la nature de l'environnement et les capacités de l'organisation. Si l'analyse est incomplète ou mal faite ou si les

valeurs des dirigeants sont en conflit avec celles des principaux acteurs de son environnement, la stratégie risque alors d'être mal adaptée et s'expose à l'échec.

Bibliographie

- Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin.
- Barney, J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Séguin, F., T. Hafsi et C. Demers (2008). *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*, Montréal, Transcontinental.
- Simon, H. (1959). «Theories of decision-making in economics and behavioral science», *The American Economic Review*, vol. 49, n° 3, p. 253-283.
- Tannery, F., J.P. Denis, T. Hafsi et A.C. Martinet (2014). *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert.

10



UNE MOBILISATION IMPROBABLE

La prise de parole publique
des fondations québécoises
contre les inégalités

Annabelle Berthiaume et Sylvain Lefèvre

Comme l'indiquent Peter Elson et Sara Hall dans le chapitre suivant, les fondations peuvent s'engager de différentes manières dans le débat public, c'est-à-dire à des stades différents de la genèse et de la mise en œuvre d'une politique publique mais également selon des registres distincts : produire de la recherche, engager sa réputation, bâtir des coalitions, etc. Néanmoins, un certain nombre de contraintes, liées tant à des cadres légaux sur la distinction entre bienfaisance et politique qu'à l'institutionnalisation d'une vision particulière du rôle légitime des fondations, les tiennent le plus souvent loin de la scène politique. La position de surplomb des fondations est entretenue à la fois par leur discrétion, par la distance à l'égard des acteurs engagés dans le jeu politique institutionnel et par le recours à l'expertise scientifique plutôt que la proclamation de positions normatives (Lefèvre, 2015).

Tout cela rend la mobilisation qui s'est tenue lors du printemps 2015 particulièrement improbable. En effet, au cours du printemps 2015, des fondations québécoises décident de joindre leurs voix au sujet des conséquences inégalitaires des mesures de rigueur budgétaire du gouvernement

provincial. La diffusion d'une lettre ouverte signée par neuf fondations québécoises donne le coup d'envoi d'une nouvelle forme de collaboration entre ces organisations traditionnellement à l'écart du débat public. Cette lettre relaie les appels à la vigilance des organisations économiques internationales eu égard aux réformes d'austérité budgétaire et invite le gouvernement libéral à mesurer l'effet de ses politiques publiques, notamment sur l'accroissement des inégalités au sein de la société québécoise. S'en suivent une forte couverture médiatique et l'organisation d'une demi-journée de réflexion sur les inégalités sociales rassemblant des membres du milieu philanthropique, universitaire et communautaire.

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

Notre chapitre propose donc une étude de cas sur l'engagement de fondations dans le débat public québécois. Celle-ci s'appuie sur des observations participantes et une dizaine d'entretiens semi-dirigés, menés en 2015-2016, auprès de fondations engagées dans cette initiative et du directeur de l'Institut du Nouveau Monde qui les a accompagnées². Nous avons procédé à une analyse de contenu de ces informations et documentations publiques produites par les fondations, afin de revenir sur les conditions d'émergence de cette mobilisation improbable³.

Nous débuterons par un retour sur le contexte politique et les questionnements internes dans les fondations qui ont entouré les mois précédents la mise sur pied de cette prise de parole. Nous exposerons ensuite certains enjeux et défis particuliers pour la poursuite de cette mobilisation. Nous terminerons en évaluant les effets réels et potentiels de la création de ce groupe, le « collectif de fondations », pour reprendre l'expression courante entendue lors de nos entretiens.

-
1. Sauf lorsque mentionné, les citations dans ce chapitre sont issues des entretiens que nous avons eus dans le cadre de cette recherche. Ces citations sont des retranscriptions littérales afin de rapporter le ton et les expressions de nos répondants et répondantes, mais comportent donc aussi les scories de l'expression orale.
 2. Nous remercions Mélanie Saint-Pierre pour sa participation dans la réalisation et la retranscription des entretiens.
 3. Soulignons également que l'initiative du collectif de fondations a pris forme alors que nous étions déjà investis dans une enquête ethnographique de plus de deux ans avec la Fondation Béati. Nous avons donc été aux premières loges des réflexions entourant les investigateurs du projet (Lefèvre et Berthiaume, 2016).

1. La chronologie de la création du collectif

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

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

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

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

Quelques jours plus tard, le 8 décembre 2014, une version définitive de la lettre est adoptée. Les fondations ayant participé aux deux premières réunions de travail sont alors invitées à partager la lettre à d'autres fondations qui voudraient éventuellement signer. Une réponse officielle est attendue de leur part pour le 17 décembre, date de la troisième rencontre. Lors de celle-ci, dix fondations officialisent leur appui. D'autres

ont également affiché leur intérêt, sans donner officiellement leur aval. Au sein des conseils d'administration régionaux de Centraide du Grand Montréal, plusieurs discussions ont lieu, mais ils décident finalement de décliner l'invitation à signer la lettre publique.

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

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

Conformément à ce qui avait été entendu entre elles, les fondations envoient donc directement au premier ministre la lettre qu'elles ont signée, dans les jours qui suivent la quatrième rencontre. Les députés Hamad (alors ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale), Coiteux (alors ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor) et Leitão (ministre des Finances) recevront également une copie de cet envoi. Quelques jours plus tard, puisque les fondations n'obtiennent ni réponse ni accusé de réception, elles décident de poursuivre leur démarche et de rendre la lettre publique. Le 11 mars 2015, dans la section Idées du journal *Le Devoir*, la lettre ouverte intitulée « Les risques de la rigueur budgétaire » est donc publiée⁴.

Le contenu de cette lettre (annexe 2) a été largement repris dans l'espace médiatique, en plus des entrevues sur le sujet. Celle-ci faisait essentiellement état de l'appel à la vigilance des organisations économiques internationales par rapport aux réformes austères et invitait le gouvernement québécois à mesurer l'effet de ses politiques publiques sur les plus fragiles, mais aussi sur l'ensemble de la société québécoise.

Contrairement à ce qui s'était passé avec la première lettre au gouvernement, l'un des interviewés se rappelle que : « là, ça a quand même eu un peu d'écho, puis après [le collectif a] reçu l'accusé de réception du premier ministre qui, en fait, référerait la lettre au ministre des Finances, puis je pense le

4. L'annexe 1 de ce chapitre présente la liste des fondations signataires.

ministre responsable de la région de Québec, monsieur Hamad ». Il n’y a cependant toujours pas eu, un an après cet envoi, de conversation de fond entre le gouvernement et les membres du collectif.

Pour faire suite à cette sortie, le collectif de fondations a décidé d’organiser une demi-journée de réflexion intitulée « Les inégalités au Québec, restons vigilants » le 22 avril 2015 au Cinéma l’Excentris à Montréal⁵. Pour ce faire, les fondations ont poursuivi leur collaboration avec l’Institut du Nouveau Monde pour l’organisation. Au cours de cet événement, plusieurs experts et expertes ont abordé l’épineuse question de la mesure des inégalités sociales en lien avec les effets des réformes gouvernementales. Quelques fondations ont également manifesté leur intérêt à se joindre au collectif pour poursuivre une réflexion commune.

Après plusieurs rencontres de bilan et d’organisation, le collectif de fondations contre les inégalités pose un troisième geste public en janvier 2016, en déposant un mémoire dans le cadre de la Consultation publique pour l’élaboration du troisième plan d’action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l’exclusion. Intitulé « Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle », ce mémoire a été signé par une vingtaine de fondations. En continuité avec la lettre envoyée au printemps passé, le mémoire rappelait l’importance de « bien évaluer les impacts des choix administratifs et des politiques publiques sur les inégalités sociales et s’assurer de la cohérence de l’ensemble des actions gouvernementales » (Collectif de fondations, 2016).

2. L’émergence du collectif et les conditions de possibilités

2.1. Le contexte politique général de 2014-2015

Dès 2014, la morosité du contexte d’austérité ou de « rigueur » budgétaire au Québec, marqué par des coupes importantes dans les secteurs de la santé, des services sociaux et en éducation, a touché plusieurs partenaires des fondations interviewés. Ils ont l’impression, pour reprendre une formulation utilisée que, malgré leur travail, les « *iniquités sociales [...] ne s’amenuisent pas* ». Ces fondations décident alors de prendre position en appui aux organismes qu’elles financent, en rappelant à l’État certaines de ses prérogatives sociales.

5. Pour consulter le bilan produit par l’Institut du Nouveau Monde ainsi que la liste des personnes présentes à cet événement, voir <http://www.fondationbeati.org/Documents/Avril_15_Les_inegalites_au_Q_uxbec_restons_vigilants.pdf>, consulté le 30 mars 2017.

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

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

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

On a voulu dire « Attention à ce que vous faites » au gouvernement « Vous avez un rôle à jouer comme État, parce qu'on s'entend sur un certain nombre de consensus ici au Québec. Qu'on veut être une société la plus équitable possible, on veut le bien-être de la population, on paie plus d'impôts que dans d'autres provinces [...] On prend soin de nos gens et tout ça ». Donc, je pense qu'il faut défendre l'idée que l'État a un rôle à jouer et qu'il doit le jouer dans la répartition de la richesse.

Dans cette perspective, l'envie de prendre position pour les fondations s'est fondée sur l'impression d'un contexte, ou d'une impulsion particulière, où la grande majorité des acteurs seraient d'accord avec elles. En effet, tant dans les milieux journalistiques, syndicaux, communautaires que dans certains milieux d'affaires, les discours dénonçant l'incidence des coupures budgétaires sur les inégalités sociales émergeaient depuis un certain temps. Ainsi, en prenant part au débat public sur les inégalités, en utilisant les modalités d'un « discours sans adversaires » (Juhem, 2001), peu de risques étaient courus par les fondations.

2.2. Les restructurations dans le milieu des fondations

Interpellées par les organismes qu'elles financent et par leurs propres limites financières face à des besoins grandissants, les fondations se voient donc appelées actuellement à jouer un plus grand rôle dans certains domaines. Or les transformations de l'État observées depuis déjà plusieurs années les incitent à examiner la posture qu'elles avaient jusque-là adoptée : qui sont-elles et à quoi servent-elles ?

Pour plusieurs fondations, cette remise en question se vit notamment à travers la révision de leur image de marque. Pour celles-ci, le désir d'améliorer leur visibilité et la diffusion de leur image ont motivé cette révision. Cependant, l'amélioration de l'image de marque va plus loin que

la simple considération du logo et du site Web : elle révisé également le rôle qu'elles souhaitent jouer. Plusieurs fondations nous ont fait part de leur volonté de faciliter leurs sorties publiques ou d'outiller leurs partenaires à le faire, afin de se constituer, à l'occasion, comme une voix dans le débat public. Une répondante le résume ainsi : « on passe d'un rôle de grantmaker à changemaker. Donc, au début, les fondations, c'étaient principalement des organismes qui subventionnaient, mais de plus en plus on peut participer aussi au changement de façon plus active ». Une autre répondante nous confirme cette tendance : « il y a dix ans, tu ne voyais pas ça des fondations qui prenaient position, mais ce n'est pas pour rien qu'ils [les médias] l'ont dit, c'est très très rare, je comprends que c'est rare, ça n'arrive quasiment pas ! ». Un intervenant nous a d'ailleurs raconté que, lors de la dernière planification stratégique de sa fondation, celle-ci a consulté les organismes qu'elle finance pour obtenir leur point de vue :

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

Cherchant à se solidariser avec ces milieux (Lefèvre et Berthiaume, 2016), la Fondation Béati a donc décidé d'agir et de lancer le mouvement : « Est-ce qu'on laisse, est-ce qu'on est à côté de ce débat-là ou, à un moment donné, on plonge puis on dit "On a une parole à avoir là-dedans" ? ! » Fortes de leur expérience avec les organismes et de leur autonomie financière, les fondations sentent qu'elles ont développé une expertise qui les rend crédibles dans le débat public :

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

Une directrice abonde dans ce sens :

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

Particulièrement pour les fondations plus près des milieux communautaires ou des milieux ruraux, c'est un sentiment d'empathie qui est évoqué, voyant leurs connaissances se décourager de la situation : « Moi j'ai senti beaucoup de détresse chez des amis, des gens qui se disent "J'ai-tu encore

le goût de me battre ?" On travaille déjà dans des conditions qui sont précaires, on est confronté à des gens qui sont en souffrance, des problématiques de plus en plus lourdes » ; « C'est parti d'une espèce de coup de poing sur la table, qui dit "ça n'a pas de bon sens, qu'est-ce qu'on peut faire ?". Ça été un peu ça qui s'est vécu ici cet automne... ». Les fondations sont donc interpellées, au sens propre comme au sens figuré, par ce contexte : des groupes financés, en détresse, les prennent à témoin, ce qui les oblige à s'interroger sur leur propre position, traditionnellement à distance, eu égard à cette situation critique.

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

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

De plus, le contexte d'austérité dans lequel prend forme la mobilisation est perçu comme la « goutte d'eau qui fait déborder le vase ». En effet, c'est une question beaucoup plus importante sur le rôle des fondations au Québec qui se pose, de manière plus vive que d'habitude. Si la plupart d'entre elles veulent traditionnellement financer des initiatives émergentes, avec l'idée que, par la suite, l'État institutionnalisera celles ayant prouvé leur efficacité et leur légitimité, les fondations se retrouvent dans un contexte où le relais public n'est plus au rendez-vous. Elles sentent alors peser une responsabilité de plus en plus importante sur leurs épaules, alors que les services et les financements publics sont réduits. Plusieurs fondations, particulièrement les plus petites ou de taille moyenne, nous ont indiqué que, sans l'investissement de l'État, leur travail serait dérisoire pour combattre les inégalités. Seules, elles sont « incapable[s] de suivre », nous a-t-on dit. Un répondant va jusqu'à dire qu'il se retrouve « pris » à jouer un rôle qu'il souhaiterait ne pas devoir endosser : « les organismes sont tellement fragiles qu'on a le sentiment de tenir une épée de Damoclès au-dessus de leur tête, et ce n'est pas le rôle qu'on veut jouer ». Il a le sentiment qu'il a le pouvoir de vie ou de mort sur des organismes qui sont en manque constant de financement. En tant que bailleur de fonds, il se sent « un peu isolé dans les décisions à prendre » à cet égard. Pour deux autres fondations, l'absence de financement étatique pour reprendre les initiatives innovantes remet aussi en question le créneau d'innovation qu'elles avaient choisi. Puisque l'État ne soutient à peu près plus l'institutionnalisation de ces initiatives, à quoi bon financer l'innovation et la création ?

En ce sens, la démarche du collectif représentait aussi une occasion de démontrer une certaine loyauté envers les milieux financés, soit pour afficher leur solidarité ou pour renforcer leur lien de confiance. À ce titre, une intervenante soutient que l'objectif, plus « réaliste » que celui

de changer les politiques sociales, vise «aussi à démontrer de l'écoute par rapport aux préoccupations qu'on avait entendues. Parce [...] que tout ce qu'on avait entendu, oui on peut témoigner, mais pour ceux qui nous l'avait dit, on savait que ça allait être aussi être une démonstration d'écoute.»

Notamment, pour la Fondation Lucie et André Chagnon, après avoir essuyé des critiques parfois vives de la part du milieu communautaire, la fin des partenariats public-privé avec le gouvernement québécois signait le passage vers une «nouvelle étape».

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

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

Ce réseau a également le potentiel de tenir compte davantage des caractéristiques propres au Québec. D'après une personne interrogée, la constitution d'un interlocuteur provincial permettrait également au secteur de dialoguer avec les homologues gouvernementaux. Il pourrait devenir «la cible du dialogue» entre le gouvernement et le secteur philanthropique. Pour quelques fondations, les réseaux canadiens tels Imagine et Fondations philanthropiques Canada, et même les réseaux américains, sont plus inspirés par la «culture anglophone» et donc peu adaptés au contexte québécois, notamment où l'État a des engagements sociaux plus importants. Au moment de la formation du collectif québécois, seules quelques-unes d'entre elles participaient toujours aux rencontres canadiennes de fondations. «Notre territoire, c'est le Québec, donc on n'y voyait pas nécessairement un intérêt...» nous explique une répondante. Ce nouvel objectif n'est cependant pas envisagé pour faire concurrence au réseau canadien, mais plutôt pour favoriser une certaine complémentarité: «sans boudier le plaisir d'aller rencontrer des fondations sœurs au Canada anglais, il y a quelque chose qui est étranger à nos pratiques et [qui fait que] ce n'est pas pleinement satisfaisant». De toute façon, par rapport au réseau de Fondations philanthropiques Canada, «ce n'est pas son rôle, lui, c'est l'association des fondations, il l'a diffusée [en parlant de la lettre ouverte], il en a parlé, il l'utilise comme exemple de collaboration entre fondations», nous souligne un intervenant.

D'ailleurs, pour tenir compte de «cette difficulté de la langue qui revient constamment» et du besoin de «partager des réflexions, puis [de] se concerter sur des enjeux», une expérience antérieure de collaboration entre quelques fondations québécoises avait déjà été tentée de 2009 à 2013. Selon quelques

fondations ayant pris part à la première initiative, l'une des principales raisons de son échec concernait la structure organisationnelle, «*trop lourde*» par rapport aux besoins des membres. Un intervenant a également qualifié son envergure de «*trop irréaliste*». Malgré sa courte durée, ce collectif avait permis de créer des liens entre certains acteurs. De plus, son échec a permis de tirer certaines leçons sur les conditions gagnantes ou, *a contrario*, les obstacles à une telle initiative, qui ont pu bénéficier à la mobilisation contre les inégalités.

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

2.3. L'émergence d'une initiative rassembleuse : le *modus operandi*

Pour faire face à ce désengagement de l'État et réussir cette deuxième tentative de coaliser les fondations au Québec, l'interpellation du gouvernement eu égard aux conséquences inégalitaires de l'austérité budgétaire a représenté une initiative rassembleuse. Mais, comme dans toute action collective, le partage d'un but commun ne suffit pas à garantir le succès de la mobilisation, encore faut-il que ses modalités concrètes fassent advenir un collectif. Dans le cas présent, plusieurs éléments peuvent expliquer la réussite de cette mobilisation collective.

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

D'autre part, la Fondation Béati a décidé de faire le choix stratégique de rallier, dès les débuts de la démarche, la Fondation Lucie et André Chagnon. Cette présence a permis de donner de la crédibilité à l'initiative,

tant aux yeux des médias lors de la sortie, qu'en amont, aux yeux des autres directions de fondations. Plusieurs d'entre elles ont avoué que c'est la Fondation Lucie et André Chagnon qui a pesé dans la décision de participer au collectif. Pour une de ces fondations, cela s'expliquait notamment par l'habitude de travailler conjointement.

De plus, un partenariat déjà existant entre la Fondation Lucie et André Chagnon et l'Institut du Nouveau Monde a permis d'impliquer ce dernier joueur au sein du collectif dès le début. Cet organisme dispose de trois ressources importantes : un savoir-faire organisationnel (sur le plan de la recherche, du débat public et de l'évènementiel), un positionnement à l'interstice des milieux politiques, communautaires et économiques, tout en ayant une ambition « grand public », et enfin une certaine expertise en matière d'inégalités, avec une campagne de sensibilisation récemment déployée sur ce thème⁶. Les services de consultation de cet acteur intermédiaire ont permis de parfaire le propos de la lettre et d'en valider le contenu. Il a été engagé pour aider les fondations à formuler leurs arguments, à trouver un terrain d'entente entre elles, et donc à trouver le bon positionnement, en évitant une formulation trop accusatrice ou clivante. Formellement, la lettre ne se présente pas comme une attaque contre le gouvernement, mais comme une offre de service, constructive et mesurée. Sur le fond, les inégalités ne sont pas présentées comme une confrontation entre des segments de la société (riches/pauvres, dominants/dominés) mais comme une menace pour le lien social, et même pour le modèle social du Québec, où la lutte contre la pauvreté et les inégalités fait consensus.

C'est le directeur de l'Institut, Michel Venne, issu du milieu journalistique, qui a accompagné les fondations dans le processus de cadrage du discours. Un représentant d'une fondation rapporte que lors des réunions, il « venait [les] challenger un peu, et [leur] suggérer des pistes ». Puisque l'Institut travaillait déjà sur le dossier des inégalités depuis un moment, son apport a aussi servi à crédibiliser le message des fondations, avec un argumentaire prêt à l'emploi, dès la formation du collectif.

Le discours sur les inégalités, tel qu'il a été déployé lors de cette mobilisation, replaçait la situation québécoise dans une configuration plus générale. En effet, à l'échelle internationale, plusieurs acteurs de renom ont pris la parole depuis quelques années autour de la question des inégalités. Entre autres, un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a été publié en mai 2014, portant sur les inégalités dans les pays membres. Les conclusions de ce document indiquent que la croissance des inégalités est liée, notamment, aux

6. Plusieurs contributeurs à l'ouvrage d'Alain Noël et Miriam Fahmy (2014) participaient ou assistaient d'ailleurs à la matinée du 22 avril 2015 consacrée aux inégalités sociales, autour du collectif des fondations.

récentes transformations en matière de fiscalité, dont l'impôt sur le revenu. Dans presque tous les pays industrialisés étudiés, le rôle de redistribution de l'État s'était affaibli. Paru en 2013, le livre *Le Capital au XXI^e siècle* de Thomas Piketty est également à l'ordre du jour de plusieurs débats publics et télévisés, au moment où le collectif se forme. Dans son livre, l'auteur analyse les séquences historiques d'accroissement des inégalités et d'enrichissement des plus fortunés. Selon lui, la question des inégalités sociales doit être mise en avant-plan de l'analyse économique. L'année précédente, c'est le livre du prix Nobel en économie, Joseph Stiglitz (2012), qui avait mis de l'avant les coûts, en termes économiques, de lien social et de sécurité, des inégalités grandissantes. En ce sens, sur le fond, la question des inégalités sociales rassemblait déjà plusieurs acteurs crédibles et était déjà relayée dans les médias.

Sur la forme, l'ensemble des fondations semblaient convenir que cette prise de position ne devait pas être une contestation de l'État ou du gouvernement, mais plutôt une énonciation de préoccupations à l'égard des mesures d'austérité et de leur incidence sur les inégalités sociales pour l'ensemble de la société : « *Notre objectif, ce n'est pas de renverser [les politiques]... pas possible là, on sait bien, mais juste... introduire le doute dans le cheminement...* ». Ainsi, le ton choisi, celui de la bienveillance et de la mise en garde, plutôt que celui de la critique, a contribué à l'acceptabilité sociale du discours. D'après un répondant, cela a été déterminant dans sa décision de collaborer ou non avec le collectif : « *Tant qu'on est dans le neutre et le non-politique et qu'on ne mette pas de pression, ça va.* » Dans le même ordre d'idées, l'envoi de la lettre au gouvernement avant sa sortie médiatique a aussi illustré cette prudence et le choix d'une stratégie non conflictuelle.

Enfin, parmi les éléments qui ont permis une mobilisation collective efficace, notons que le mode d'organisation proposé par les fondations initiatrices du projet semblait correspondre aux méthodes de travail habituelles de ce secteur. Les échanges par courriel ont été privilégiés et les réunions ont été relativement courtes (autour de deux heures). La signature de la sortie publique requérait donc un temps minimal pour les administrations occupées. Pour cette raison, on peut constater que la division interne du travail, adaptée aux emplois du temps des différentes organisations, semble avoir fonctionné. Tandis que la Fondation Béati s'est chargée de faire valider le discours et la démarche auprès de groupes communautaires, deux ressources externes ont peaufiné le discours et la stratégie médiatique. Outre une forme d'optimisation de la division du travail selon les savoir-faire respectifs et les ressources des différentes fondations, il faut souligner que ce *modus operandi* a permis un engagement « à la carte », ce qui a eu pour effet de rassurer ceux qui redoutaient les contraintes d'une trop forte implication.

3. Quel avenir pour la coalition ?

3.1. L'enjeu des inégalités... entre fondations

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

Le premier concerne le caractère hétéroclite des fondations qui composent le collectif, avec de fortes différences au regard des moyens financiers, de l'ancrage territorial (local/provincial/canadien) et du rapport à l'État (partenariat/distance). Sans surprise, la disparité la plus flagrante touche la capacité financière des fondations. Ayant en son sein deux fondations parmi les dix plus grandes au Canada⁷ et d'autres de taille beaucoup plus petite, ironiquement, la gestion des inégalités financières peut représenter un défi aussi à l'intérieur du collectif. Cet écart de tailles s'accompagne bien souvent de cultures organisationnelles différentes, d'une culture plus entrepreneuriale à une culture au «*cœur militant*», comme on nous l'a dit en entrevue; «*c'est deux mondes différents*». Certaines fondations membres n'ont d'ailleurs pas de personnel salarié (ou très peu), ce qui pose parfois problème pour la participation aux réunions et pour assurer le suivi. En entrevue, on a relevé cette question de disparité, comme ce répondant qui nous témoigne de sa position au sein du collectif: «*tant que dans les objectifs, on les partage, on va aux rencontres, mais c'est sûr qu'on n'a pas le rôle que peut avoir une grosse fondation. Comme Chagnon, on a toujours leur salle, etc.*». Un autre intervenant sent qu'il a moins d'influence pour proposer autre chose, par exemple une solution moins coûteuse dans l'organisation de l'évènement d'avril:

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

Afin de tenir compte de cette disparité, on peut observer dans le collectif une certaine flexibilité dans la contribution aux dépenses (par exemple, les fondations n'ont pas toutes participé financièrement à l'organisation de l'évènement), mais elle pourrait devenir source de tension à plus long terme. Par ailleurs, malgré les avantages d'un collectif moins institutionnalisé, l'absence de structure plus officielle comporte aussi un risque dans la durée. Ainsi, en plus de demander un effort particulier

7. En fonction de la valeur de leur actif en 2012 (Fondations philanthropiques Canada, 2013).

pour les fondations qui maintiennent cette structure en place (parfois bénévolement), il suffirait d'un imprévu (retrait des personnes les plus présentes, changement d'orientation d'une fondation initiatrice, etc.) pour que le collectif ne puisse pas être maintenu en place.

En ce sens, la disparité des moyens entre les fondations risque d'influer considérablement sur leur engagement dans les suites du collectif. Pour des fondations de taille moyenne ou petite, le «*coût*» de leur participation se fait sentir plus directement dans le reste de leurs activités. Elles ont moins de temps (salariné ou non) à y consacrer. Deux répondantes nous ont d'ailleurs parlé de questionnements soulevés au sein de leur conseil d'administration: Quels sont les effets envisageables et mesurables de cet engagement? Mais, une démarche collective sans un peu de soutien peut-elle mener à des succès? Au moment même où certaines fondations désireraient financer un plus grand nombre de projets pour permettre à plus d'initiatives d'apparaître (ou encore pour éviter la fin de certaines autres), le dilemme relatif à la «*rentabilité*» des ressources investies se pose: peuvent-elles se permettre de s'investir dans le collectif?

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

3.2. La crainte de «*parler politique*»

Le deuxième point de tension révélé durant nos entrevues est lié au mode d'action qui sera privilégié par le collectif dans l'avenir. La prise de parole publique, telle qu'observée dans la lettre du *Devoir*, ne constitue pas une pratique courante chez les fondations interrogées. Elle se retrouve également liée à certaines règles propres au statut d'organisme de charité reconnu par l'Agence du revenu du Canada.

En premier lieu, la grande majorité des fondations nous ont fait part de leur crainte de perdre le caractère «*spécial*» des interventions publiques si elles deviennent récurrentes. En s'exprimant plus souvent dans l'espace médiatique, elles craignent de perdre la crédibilité qui leur a été accordée la première fois et de voir leur intervention se banaliser. En ce sens, un inter-

venant appelle à la « stratégie »; « *parce que les fondations ne communiquent pas souvent, c'était comme un évènement vraiment à retenir et à souligner* ». Cette crainte s'accompagne également d'une volonté de demeurer à distance des débats publics. La moitié des fondations rencontrées nous ont avoué leur crainte d'être identifiées à un mouvement militant ou un groupe de pression qui « *tient un discours auquel [elles] ne voudraient pas être associées* ». Autrement dit, il s'agit de « *trouver la façon de communiquer, mais pas de communiquer constamment, parce que si on [le collectif] communique comme un groupe de pression [il] va être mis dans le même [bateau]...⁸* ».

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

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

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

Enfin, la crainte de « *parler politique* » des fondations est aussi liée aux mesures de contrôle de l'Agence de revenu du Canada: « *les menaces, c'est toujours la question de la fiscalité, qu'on soit plus sévère...* ». Puisque le statut d'organisme de charité reconnu par l'Agence de revenu du Canada leur impose une limite de 10 % des dépenses consacrées à l'activité politique, certaines fondations craignent être plus surveillées, si elles se posent en conflit ouvert avec les administrations gouvernementales. En effet, malgré le sentiment de liberté de parole exprimé par plusieurs en début d'entretien, certaines fondations l'ont conclu en rapportant leurs inquiétudes relativement aux répercussions des prises de position publiques et l'encadrement légal de leur organisation. Même si, « *pour le moment* »,

8. Il faut souligner que la crainte des fondations d'être assimilées à un groupe de pression est aussi liée au contexte du projet de loi 56 sur les activités de lobbying présentement discuté par le gouvernement provincial.

d'après une répondante, «*il n'y a rien de sérieux dans le sens qu'il n'y a rien de concret qui concernerait ça*», plusieurs fondations évoquent une certaine inquiétude liée au fait de sortir du territoire de la «*bienfaisance*» et de faire une incursion dans le domaine «*politique*», pour reprendre les catégories consacrées.

3.3. La relation de la philanthropie aux inégalités sociales et économiques

Enfin, le dernier point de tension de cette mobilisation a trait à la position des fondations qui veulent formuler une solution eu égard aux inégalités, mais qui sont elles-mêmes, d'un point de vue structurel, le produit des inégalités de capital. De fait, les fondations porteraient en elles-mêmes la contradiction de leur discours, étant à la fois le symptôme et la cause des inégalités de richesses, dans la mesure où l'accumulation du capital s'est faite depuis les années 1980 corrélativement à un repli de la capacité redistributive des États, notamment d'un point de vue fiscal (Piketty, 2013). Le contexte d'accroissement des inégalités sociales ramène alors dans le débat public l'épineuse question de la création et de la répartition des richesses⁹. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs acteurs parmi ceux que nous avons interrogés soient plutôt frileux à l'idée d'intervenir publiquement de façon récurrente sur cette question. Ayant l'habitude de travailler à l'écart du débat public, les fondations souhaitent garder un certain contrôle sur l'image qu'elles y projettent.

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

9. C'est d'ailleurs une des questions que l'animateur Benoît Dutrizac a posé au porte-parole du collectif Jacques Bordeleau, lors de la sortie publique du 11 mars 2015: «*On remet en question comment les fondations existent, pourquoi elles existent et comment elles gèrent de l'argent qui aurait peut-être dû aller en impôts et en taxes à la société? [...] La meilleure redistribution de la richesse, c'est sûrement de payer ses impôts... ce que les fondations ne font pas!*» Il va d'ailleurs citer en exemple la création de la Fondation Lucie et André Chagnon, à la suite de la vente de la compagnie Vidéotron, comme une mesure d'évitement fiscal. On retrouve là une critique récurrente contre les fondations, qui resurgit régulièrement depuis le début du XX^e siècle, de même que l'institutionnalisation d'un privilège fiscal pour les fondations (Zunz, 2012).

Nous, on encourage beaucoup nos [groupes] à changer les choses, au niveau gouvernemental, puis de prendre position. Mais nous, pour le moment, on n'est pas une fondation qui s'affiche sur la scène publique. Puis, je ne pense pas que c'est là qu'on veut aller, mais c'est quand même une réflexion à avoir...

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

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

4. L'évaluation par le collectif

4.1. La réponse gouvernementale

Sur la question des inégalités sociales, la plupart des fondations étaient peu optimistes quant à la possibilité d'assister à un changement de pratique au sein du gouvernement. De fait, d'après les propos des instigateurs,

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

Mais si l'on reconnaît l'effet de cet appel du collectif, à travers les réactions très favorables de la part des médias, des organismes communautaires et même parmi des acteurs d'habitude plutôt critiques des fondations, le constat est plus nuancé. Leur sortie prend à contre-pied le reproche habituel fait aux fondations d'être des agents de la privatisation des politiques sociales. Surtout, l'effet le plus important est l'amorce d'un dialogue inédit au sein des fondations québécoises.

4.2. L'accueil dans l'espace public

L'ampleur de la couverture médiatique de la lettre du 11 mars 2015 a été « plus [importante] même que ce que tout le monde pensait, de loin », lui conférant une crédibilité et confirmant la pertinence de la prise de position publique (annexe 3). Sur ce point, les fondations font globalement une évaluation très positive. De plus, les groupes communautaires ont applaudi cette action des fondations membres : « les gens étaient contents. Au niveau des communications, ils ont fait beaucoup de relais avec Twitter. [...] J'ai eu beaucoup de félicitations. » Plusieurs fondations disent avoir reçu des remerciements et des mots d'encouragement de la part des groupes qu'elles financent : « de groupes, de réseaux de groupes, ou d'individus très impliqués, puis très spontanés là, le matin, c'est sorti moi je me rappelle, ça a commencé à rentrer à sept heures moins quart. Des petits messages "hey, merci, wow, c'est l'fun!" ». Aux yeux des fondations interrogées, cela a été perçu comme une forme de soulagement au sein des organisations financées. Puisqu'elles sont « dépendantes du financement étatique », plusieurs fondations nous ont parlé de leur « peur d'affecter leur capacité financière » en prenant position. En ce sens, les fondations rapportent que les organismes se sont sentis « défendus », épaulés : « ils trouvent que ça fait une voix de plus. Ça fait une voix de plus pour avoir une plus grande justice sociale » ; « nos organismes nous disaient, "ça vient nous appuyer, ça vient nous valider dans ce qu'on dit" ».

En outre, ces remerciements ont contribué au sentiment de fierté des membres du collectif et dans les équipes de travail : « *Pour nous, on est fiers d'avoir participé à ce collectif-là* » ; « *C'est comme wow là! Ça, c'est venu comme les porter beaucoup dans ce qu'ils font* ».

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

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

4.3. La construction d'un acteur collectif

En filigrane de nos entretiens, on comprend rapidement cependant que la plus grande réussite de ce collectif a été de créer des liens entre les fondations. Depuis la prise de parole publique, d'autres fondations ont également décidé de se joindre au collectif pour poursuivre leur réflexion sur leur rôle dans le débat public, sur la relation à l'État et sur les inégalités sociales. Cela amène une révision de leur rôle, au-delà de celui de bailleurs de fonds privés, en s'interrogeant sur les répercussions de leur voix collective dans le débat social.

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

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

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

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

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

C'est également le fait de se retrouver, de développer une nouvelle forme de collaboration et de se positionner entre fondations qui a été apprécié par les personnes interrogées. La quasi-totalité d'entre elles ont fait l'éloge de la qualité des discussions lors des rencontres. Une répondante d'une fondation reconnue pour être un peu plus engagée nous a répondu ainsi :

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

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

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

À la suite de cette expérience positive, et des témoignages gratifiants des organismes financés, plusieurs fondations sont prêtes à poursuivre dans cette voie qui semble répondre aux volontés de restructurer leur rôle en tant qu'acteur philanthropique. Cette soif d'autonomisation a également été observée chez quelques fondations qui souhaitaient se distancier du discours sur les inégalités sociales de l'Institut du Nouveau

Monde qui les avait jusque-là accompagnées. Soit elles préféraient organiser leurs propres événements de manière indépendante, soit elles envisageaient de mener des campagnes publiques sur des sujets de leur choix. Par exemple, une fondation nous a parlé de l'encadrement de l'activité politique des organismes de bienfaisance. Pour une autre, c'était la protection de l'environnement qui pourrait être au cœur de la prochaine sortie publique. Il est cependant difficile d'évaluer si cette détermination saura perdurer une fois que le contexte politique aura changé et que les commentaires enthousiastes seront chose du passé.

Conclusion

En somme, pour reprendre les mots d'un répondant, le collectif québécois des fondations a permis de les « rendre visibles » en tant qu'acteurs sociaux sur la scène publique. La stratégie retenue est à la fois « hors norme » et « dans les formes consacrées » pour ces fondations dont la collaboration est récente. « Hors norme », car pour la première fois au Québec, à travers une tribune dans un grand quotidien, des fondations ont uni leur voix pour adresser au gouvernement une mise en garde sur l'effet négatif de sa politique budgétaire sur les inégalités sociales ; « dans les formes consacrées », car le répertoire d'actions respecte les « bonnes manières » de la philanthropie : forme épistolaire, ton mesuré, appui sur une expertise objective, offre de dialogue et de coopération.

Par-delà les tensions pratiques inhérentes à la création d'un collectif hétérogène de fondations, on retrouve surtout dans cette expérience l'ouverture à la réflexion sur leur rôle et leur positionnement par rapport à l'État. Notre étude de cas, tant avec les interventions publiques (lettre et mémoire) qu'à travers nos entrevues, nous a permis de saisir en filigrane la « crise existentielle » qui sous-tend les questionnements et les paradoxes entourant leur relation particulière avec l'État.

Dans leur mémoire déposé en janvier 2016, les fondations résumaient l'enjeu ainsi :

Nous sommes bien conscientes cependant que nos actions ne peuvent avoir un impact durable que si elles s'appuient sur des politiques publiques qui jouent pleinement leur rôle, celui de créer l'environnement sociétal qui permette au plus grand nombre de profiter de programmes à portée universelle (Collectif de fondations, 2016).

Pour être efficaces, les fondations s'avouent donc dans une posture de dépendance par rapport aux décisions gouvernementales dans l'institutionnalisation des initiatives sociales. Pendant les dernières décennies, le modèle plus ou moins conscient de la plupart des fondations était le suivant : soutenir des initiatives émergentes (nouveaux besoins,

projets pilotes, etc.), afin que l'État ensuite prenne la relève à travers un financement structurel et pérenne, par l'entremise d'un processus d'institutionnalisation. Mais aujourd'hui, la difficulté de conserver une telle posture tient au fait que depuis plusieurs décennies, l'État québécois est mis à mal, avec des gouvernements qui ont plutôt mis l'accent, hier, sur la «réingénierie de l'État» ou, aujourd'hui, sur «l'austérité» budgétaire. Les financements publics se raréfient et lorsqu'ils sont affectés, ils le sont de plus en plus par projet¹⁰. Évoquée de manière plus ou moins explicite durant nos entrevues, la relation à l'État des fondations est aujourd'hui complexe, et non sans dilemme et contradiction.

D'une part, on constate que les fondations permettent de soutenir certains groupes qui revendiquent auprès de l'État des politiques sociales plus ambitieuses, tout en cherchant à préserver leur autonomie vis-à-vis de celui-ci. On a donc un acteur privé (la fondation) qui soutient un organisme communautaire pour exiger de l'État un réinvestissement public...

D'autre part, on observe la relation privilégiée qu'entretient l'État avec la philanthropie au Québec, comme au Canada, et la manière dont il l'a instrumentée, comme évoqué dans le premier chapitre du présent ouvrage. À l'image d'une tendance à l'échelle internationale (Lambelet, 2014), ces gouvernements ont valorisé, depuis le début des années 1980, une baisse des impôts, notamment pour les entreprises et les couches supérieures de la population. Cela a provoqué à la fois une baisse des ressources et un amoindrissement des capacités de redistribution de l'État et, en retour, notamment dans les périodes de crise financière, un appel aux générosités privées pour combler les trous budgétaires. Ces incitations fiscales aux dons des particuliers créent alors une situation paradoxale eu égard à la justice sociale et économique, alors que les services publics et communautaires sont affectés par le manque de financement.

Cette configuration remet donc doublement en question le rôle des fondations. Premièrement, parce que le rôle de soutien à l'innovation qu'elles ont choisi d'endosser dans les dernières décennies est de plus en plus inefficace. Le modèle du «*seed money*» (capital de démarrage) philanthropique s'étiole à mesure que les ressources publiques d'institutionnalisation des initiatives se raréfient. Le financement de «ce qui marche» depuis longtemps devient alors souvent plus difficile à obtenir pour les organismes que le financement de l'«innovation» que tous les bailleurs (y compris l'État) veulent soutenir. D'autre part, dans cette configuration, les fondations sont appelées à jouer un nouveau

10. Il convient ici de distinguer les logiques de stock et de flux : parmi les organismes communautaires québécois financés par des ressources publiques, c'est encore le financement à la mission qui est le plus fréquent, mais de plus en plus, pour les nouveaux entrants, ces financements récurrents sont difficiles à obtenir et ce sont surtout des ententes de services et des financements de projets qui ont cours (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

rôle: celui de lanceur d’alerte (*whistleblower*). À l’image de ces membres d’organisation qui sont témoins, et parfois acteurs (*insider*), d’un système qu’ils jugent inique et qu’ils décident de dénoncer, les fondations sont aux premières loges des processus inégalitaires, en devant leur existence aux inégalités économiques structurelles tout en étant engagées dans la lutte contre leurs répercussions sociales et politiques. Comme on l’a vu dans cette étude de cas, cette position inconfortable garantit néanmoins une contribution intéressante au débat public.

Annexe 1.

Les acteurs concernés

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

<p>Lettre ouverte (11 mars 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fondation Béati • Fondation Berthiaume-DuTremblay • Fondation des YMCA du Québec • Fondation Dufresne et Gauthier • Fondation Léa-Roback • Fondation Lucie et André Chagnon • Fondation de la famille J.W. McConnell • Fondation Solstice • Fondation Y des femmes de Montréal
<p>Demi-journée de réflexion (22 avril 2015)</p>	<p>Environ une centaine de personnes étaient présentes à cet évènement. En plus des fondations signataires de la lettre ouverte, mentionnons la participation d’acteurs de différents milieux:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Syndical (Alliance de la fonction publique du Canada-FTQ, CSN) • Santé publique • Développement international (Oxfam) • Universitaire • Philanthropique (Fondations philanthropiques Canada, Institut Mallet ainsi que des représentants d’autres organisations philanthropiques telles que les Œuvres du Cardinal Léger et les Centraides).
<p>Mémoire (26 janvier 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centraide Duplessis • Centraide Estrie • Centraide Gatineau-Labelle-Hautes-Laurentides • Centraide du Grand Montréal • Centraide KRTB-Côte-du-Sud • Centraide Lanaudière • Centraide Mauricie • Centraide Outaouais • Centraide Québec Chaudière-Appalaches • Centraide Sud-Ouest du Québec • Fondation Béati • Fondation Berthiaume-Du Tremblay • Fondation des YMCA du Québec • Fondation Dufresne et Gauthier • Fondation Léa-Roback • Fondation Jules et Paul-Émile Léger • Fondation Lucie et André Chagnon • Fondation Solstice • Fondation Y des femmes de Montréal • Fondation de la famille J.W. McConnell

Annexe 2.**«Les risques de la rigueur budgétaire» paru le 11 mars 2015**

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

Texte collectif – Les signataires sont des dirigeants de fondations privées.

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

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

Un critère pour juger des réformes

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

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

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

Une société plus égalitaire : un gain pour tous et toutes

Le Québec est la société la plus égalitaire en Amérique du Nord. Cette situation enviable est le résultat de choix collectifs et constitue un actif notable sur les plans économique et social. Les inégalités nuisent à

l'économie, à la société et à la démocratie, les experts du monde entier en ont fait la démonstration. Notre action quotidienne sur le terrain partout au Québec nous permet d'en témoigner.

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

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

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

Demeurons vigilants

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

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

Annexe 3.**La couverture médiatique de la lettre du 11 mars 2015**

Journaux

Actualités UQAM, «Un appel à la vigilance», Claude Gauvreau, 16 mars 2015, <<http://www.actualites.uqam.ca/2015/appel-a-la-vigilance>>, consulté le 30 mars 2017.

Grandstires.com, «Des fondations écrivent une lettre contre les risques de la rigueur budgétaire», 11 mars 2015, <<http://www.grandstires.com/nouvelles-generales/des-fondations-ecrivent-une-lettre-contre-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire/>>, consulté le 30 mars 2017.

Huffington Post Québec, «Des fondations dénoncent la rigueur budgétaire dans une lettre ouverte», Presse canadienne, 11 mars 2015, <http://quebec.huffingtonpost.ca/2015/03/11/des-fondations-ecrivent-une-lettre-contre-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire_n_6845458.html>, consulté le 30 mars 2017.

Ici Radio-Canada.ca, «La “rigueur budgétaire” inquiète des fondations privées», Radio-Canada avec la Presse canadienne, 11 mars 2015, <<http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2015/03/11/001-gouvernement-quebec-rigueur-budgetaire-programmes-sociaux-inegalites-sociales.shtml>>, consulté le 30 mars 2017.

La Presse, «Des fondations dénoncent les risques de la rigueur budgétaire», Presse canadienne, 11 mars 2015, <<http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201503/11/01-4851109-des-fondations-denoncent-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire.php>>, consulté le 30 mars 2017.

La Presse, «La dette, l'austérité et les inégalités sociales», Francis Vailles, 12 mars 2015, <<http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/francis-vailles/201503/12/01-4851602-la-dette-lausterite-et-les-inegalites-sociales.php>>, consulté le 30 mars 2017.

Le Devoir, «Austérité au nom de quoi?», Josée Boileau, 11 mars 2015, <<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434052/austerite-au-nom-de-quoi>>, consulté le 30 mars 2017.

Le Devoir, «Cri d'alarme contre la “rigueur budgétaire”. Huit fondations privées craignent un accroissement des inégalités sociales», Marco Fortier, 11 mars 2015, <<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434058/cri-d-alarme-contre-la-rigueur-budgetaire>>, consulté le 30 mars 2017.

Le Devoir, «L'expérience québécoise, un modèle», Charles E. Pascal, 19 mars 2015, <<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/434786/l-experience-quebecoise-un-modele>>, consulté le 30 mars 2017.

Métro, le journal, «Des fondations écrivent une lettre contre les risques de la rigueur budgétaire», Rédaction, 11 mars 2015, <<http://journalmetro.com/actualites/national/734683/des-fondations-inquietes-de-la-rigueur-budgetaire/>>, consulté le 30 mars 2017.

Radio

- 89,1 FM, (Bas-Saint-Laurent), Le monde aujourd'hui, Entrevue avec Jacques Bordeleau, 11 mars 2015, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/le_monde_aujourd'hui/2015-2016/archives.asp?date=2015-03-11> (à 17 h 38), consulté le 30 mars 2017.
- 93 FM, « Des fondations contre les risques de la rigueur budgétaire », 11 mars 2015.
- 95,1 FM, C'est pas trop tôt, Revue des médias avec Jean-Philippe Cipriani, 11 mars 2015, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/c_est_pas_trop_tot/2013-2014/archives.asp?date=2015-03-11> (à 6 h 35), consulté le 30 mars 2017.
- 95,1 FM, Pas de midi sans info, Entrevue avec Jacques Bordeleau, 11 mars 2015, <http://ici.radio-canada.ca/emissions/pas_de_midi_sans_info/2014-2015/archives.asp?date=2015-03-11> (à 11 h 24), consulté le 30 mars 2017.
- 98,5 FM, Dutrizac l'après-midi, Entrevue avec Jacques Bordeleau, 11 mars 2015, <<http://www.985fm.ca/lecteur/audio/les-fondations-au-qc-se-mobilisent-et-denoncent-le-263016.mp3>>, consulté le 30 mars 2017.

Bibliographie

- Collectif de fondations (2016, 29 janvier). *Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle*, <<http://berthiaume-du-tremblay.com/wp-content/uploads/2016/02/Memoire-Reduire-la-pauvrete.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Collectif de fondations (2015, 11 mars). « Les risques de la rigueur budgétaire », *Le Devoir*, <<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434025/de-grandes-fondations-privees-inquietes-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire>>, consulté le 30 mars 2017.
- Depelteau, J., F. Fortier et G. Hébert (2013). *Les organismes communautaires au Québec. Financement et évolution des pratiques*, Rapport de recherche, Montréal, Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS).
- Fondations philanthropiques Canada (2013). *Actif et dons des fondations donatrices du Canada*, <<http://pfc.ca/wp-content/uploads/trends-canada-grantmaking-fondations-sept2014-fr.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Juhem, P. (2001). « La légitimation de la cause humanitaire: un discours sans adversaires », *Mots*, vol. 65, n° 1, p. 9-27.
- Lambelet, A. (2014). *La philanthropie*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Lefèvre, S. (2015). « Pour une approche sociopolitique de la philanthropie financière: plaidoyer pour un programme de recherche », *Politique et sociétés*, vol. 34, n° 2, p. 61-85.
- Lefèvre, S. et A. Berthiaume (2016). *Béati, un modèle de philanthropie alternatif? Accompagner le changement social en le finançant*, Rapport de recherche, Montréal, Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne.
- Noël, A. et M. Fahmy (dir.) (2014). *Miser sur l'égalité. L'argent, le pouvoir, le bien-être et la liberté*, Anjou, Fides.
- OCDE (2014). *Focus on Top Incomes and Taxation in OECD Countries: Was the Crisis a Game Changer?*, <<http://www.oecd.org/els/soc/OECD2014-FocusOnTopIncomes.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil.

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

Zunz, O. (2012). *La philanthropie en Amérique. Argent privé, affaires d'État*, Paris, Fayard.



LE PORTRAIT ET L'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT DES FONDATIONS SUBVENTIONNAIRES CANADIENNES DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Peter R. Elson et Sara Hall

1. La question politique est importante

Nous pourrions considérer que les politiques publiques représentent une reconnaissance institutionnelle et une volonté de produire du bien public. Du point de vue des actions posées par des fondations canadiennes voulant engendrer un changement sociétal, nous considérons que l'énoncé politique permet de combler l'incertitude relative à la possibilité ou à la nécessité de changement, représente une forme d'engagement collectif à aller dans cette direction et à travailler à changer les choses. Au Canada, les fondations subventionnaires occupent une position singulière, car, contrairement aux autres organismes sans but lucratif et de bienfaisance canadiens, nombre de fondations disposent d'actifs considérables qui les rendent indépendantes de l'État; des actifs qu'elles peuvent utiliser à leur guise pour appuyer le changement sociétal au moyen d'une variété d'outils, dont des outils à portée politique. Parmi ces outils ou pratiques, mentionnons l'action directe, les stratégies habilitantes favorisant la légitimation et le soutien ainsi qu'une gamme diversifiée de pratiques et de politiques de financement et d'investissement. Parmi ces pratiques

de financement, notons le financement de projets (sous la forme de subventions par exemple), l'octroi de prêts et de garanties de prêts, le placement sous forme d'actions et le financement visant un changement social (*social impact bonds*) (Salamon, 2014). Certains auteurs ajouteraient que le fait de ne pas inclure dans cette liste la gestion des actifs d'une fondation sous-estime la capacité réelle d'action politique des fondations (Young, 2015).

Notre objectif dans ce chapitre est de dresser un portrait des formes d'engagement politique des fondations subventionnaires au Canada. Cela nous permettra :

- de traiter la question plus vaste de la relation qui s'établit entre les fondations subventionnaires canadiennes, l'innovation sociale et le changement sociétal;
- d'analyser les outils qu'utilisent les fondations pour avoir un effet sur les différentes étapes d'élaboration et d'application des politiques publiques (étapes que nous décrirons dans le texte) – que ce soit sur le plan municipal, provincial ou fédéral;
- de fournir des exemples de fondations canadiennes qui sont engagées dans ces processus;
- de dégager des observations préliminaires sur l'état de nos connaissances quant à la portée et aux retombées des activités des fondations entourant l'évolution des politiques publiques.

Pour réaliser ce portrait, nous avons consulté des publications universitaires, des sites Internet de fondations subventionnaires, les rapports annuels de ces organisations, des comptes rendus de conférences et avons réalisé des entrevues semi-formelles auprès de représentants de fondations ayant des visées claires concernant les politiques publiques.

La recension que nous avons réalisée des écrits spécialisés sur la philanthropie nord-américaine contenait peu de références sur la question de l'engagement de fondations subventionnaires relativement aux politiques publiques canadiennes. Lorsque cette question est abordée, les exemples d'implication sont surtout anecdotiques (Barata et Murphy, 2011; Turgeon, 2014). L'absence d'exploration systématique du rôle des fondations canadiennes dans l'élaboration de politiques publiques est un fait révélateur en soi, lequel témoigne de la pertinence et de l'utilité de conduire des recherches plus approfondies. Nous observons un manque réel d'information sur l'influence collective ou individuelle qu'ont des fondations subventionnaires sur l'évolution des politiques publiques.

En raison de ce déficit d'information, la contribution des fondations subventionnaires est largement sous-estimée et minimisée, autant par les fondations elles-mêmes que par le grand public.

Comme nous le verrons dans ce chapitre, la formulation et la mise en œuvre d'une politique publique entraînent considérablement plus que ce qui apparaît en première page des journaux. Nous postulons que les fondations subventionnaires jouent une variété de rôles dans les processus d'élaboration de politiques publiques. Ces rôles peuvent consister à entreprendre ou à financer des recherches préliminaires, à participer à la mise en œuvre de politiques publiques et à évaluer leurs effets sur des collectivités. Bien que l'Agence du revenu du Canada (ARC) stipule qu'en tant qu'organisme de bienfaisance enregistré une fondation peut consacrer jusqu'à 10 % de ses ressources à des activités « politiques », seule une fraction des activités entourant les politiques publiques est réellement prise en compte par l'ARC et catégorisée comme une « action politique ». Dans les faits, nombre de fondations subventionnaires sont engagées dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques, mais ces activités passent inaperçues. Elles sont souvent peu documentées, faiblement connues et peu publicisées.

Nous croyons également que certaines initiatives entreprises par des fondations subventionnaires ont des conséquences non anticipées sur des politiques publiques, en particulier lorsque des organisations tierces indépendantes, de la société civile par exemple, utilisent des données de sondages ou d'études réalisées par des fondations pour étayer leur plaidoyer.

Nous espérons que notre contribution ouvrira la voie à une meilleure prise en compte, reconnaissance, compréhension et documentation des rôles que les fondations subventionnaires canadiennes peuvent jouer dans le processus d'élaboration des politiques publiques. Mettre au jour cette capacité d'action exige de porter un regard plus attentif sur les discours et les actions des fondations subventionnaires. À titre indicatif, la Fondation Catherine Donnelly a formulé très clairement ses priorités en matière de politiques de financement, lesquelles vont orienter dans une direction précise les investissements, permettant de soutenir des initiatives ou des projets en mesure d'agir en concordance avec ces orientations : « Pour réaliser [notre] mandat de "changement social radical", il nous fallait adopter une approche plus proactive vis-à-vis de la justice et du changement social, et recentrer nos priorités en matière de financement » (Catherine Donnelly Foundation, 2016, traduction libre).

Bien que le paysage du financement octroyé par des fondations subventionnaires soit dominé par les activités liées à des programmes particuliers, les fondations subventionnaires, qu'elles soient publiques ou

privées, sont de plus en plus conscientes que les enjeux qui touchent la collectivité ne sont pas isolés des politiques publiques et des pratiques de réglementation. Par exemple, il fait peu de doute que des politiques publiques telles que le régime d'assurance-maladie, le régime enregistré d'épargne-invalidité, les taxes sur le carbone (Colombie-Britannique), les normes provinciales en matière d'emploi ainsi que les législations concernant les territoires protégés ont contribué de manière sensible à la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes et représentent des apports importants pour appuyer les politiques d'investissement des fondations. Un répondant représentant l'une des fondations approchées nous indiquait dans une entrevue que le processus d'élaboration de politiques publiques fait partie intégrante des éléments contribuant à l'atteinte de la mission de son organisation :

Si nous nous intéressons réellement au changement transformationnel et au changement systémique, alors nous ne pouvons [pas] nous passer du levier de la politique publique. Que ce soit au sein du gouvernement ou de conseils scolaires – une définition étendue de la politique publique –, nous devons, pour pouvoir changer les choses, aller là où les politiques sont créées (Fondation 6, 2016).

2. Les fondations subventionnaires canadiennes

Au Canada, légalement, les fondations de bienfaisance enregistrées incluent les fondations corporatives (fondation de l'Université du Québec à Montréal), les fondations subventionnaires privées (p. ex., la Fondation Chagnon, la Fondation McConnell, la Fondation Maytree, la Fondation Suncor) et les fondations subventionnaires publiques (p. ex., Centraide, les fondations communautaires)¹. Nous examinerons ici uniquement les fondations subventionnaires privées et publiques afin de mieux comprendre leur rôle dans le processus d'élaboration de politiques publiques (voir le chapitre 4 pour les différentes catégories d'organismes de bienfaisance établies par l'ARC).

La définition opérationnelle que nous utilisons pour désigner le terme *politique* s'inspire de celle formulée par Eugene Meehan (1985, p. 293, traduction libre) : « une politique permet de guider un acteur (institutionnel ou individuel) dans la conduite d'une action, particulièrement une action collective ». À partir de cette définition, Meehan précise et qualifie les

1. Note: Au Canada, l'utilisation du mot *fondation* n'est pas restreinte et tout organisme peut l'utiliser dans son titre. Par exemple, une société pourrait exploiter une fondation qui n'a aucun lien avec une fondation publique ou privée telle que définie par l'Agence du revenu du Canada. Dans le cadre de cette recherche, seules des fondations désignées en tant que telles par l'ARC ont été étudiées.

éléments constitutifs de cette action. Ainsi, l'action politique sous-entend, d'une part, que l'acteur est capable d'induire du changement, d'identifier des résultats attendus, d'établir des indicateurs sur le changement désiré, de sélectionner un résultat souhaitable parmi certaines options, de mettre en place un plan d'action, de concevoir un système de contrôle et de rétroaction/ajustement, et, d'autre part, qu'il peut disposer des ressources nécessaires afin de bien opérationnaliser le tout (Meehan, 1985).

2.1. Au-delà du capital : les rôles des fondations dans l'élaboration des politiques publiques

Les fondations peuvent jouer plusieurs rôles dans le processus d'élaboration de politiques publiques. Ces rôles ne sont pas limités à une étape particulière du processus, mais varient en fonction des circonstances et des résultats souhaités. Certaines fondations jouissent d'une grande légitimité au sein de leur communauté, particulièrement celles qui participent activement et depuis longtemps à des activités de bienfaisance. Cette légitimité peut favoriser la reconnaissance d'une cause particulière (la prévention, la sécurité alimentaire...), peut aider à recruter d'autres fondations (autour de projets collaboratifs entre fondations, à l'image du Projet Impact Collectif administré par Centraide du Grand Montréal²) et à constituer des groupes d'intérêt (tel le Réseau canadien de financement en environnement³). La légitimité reflète le statut d'une fondation au sein de sa collectivité ainsi que le capital social qu'elle a acquis.

Les fondations subventionnaires actives sur la scène des politiques publiques ont une conscience aiguë du fait que leur liberté est assortie de responsabilités :

Parmi les principaux outils et avantages dont disposent les fondations privées, il y a l'indépendance. Et c'est énorme. Le gouvernement n'en a pas, les organismes sur le terrain n'en ont pas. Très peu d'organismes au Canada sont véritablement indépendants, mais nous, nous le sommes. Et cela fait une grande différence. Nous devons nous en servir correctement (Représentant 7, 2016).

La capacité de mobilisation, bien qu'elle ne soit certainement pas l'apanage des fondations subventionnaires, est un autre de leurs atouts. Elles sont généralement bien placées pour réunir des acteurs issus d'une variété de secteurs ou de domaines d'intervention, de rejoindre les bénéficiaires de services sociaux et d'informer le public en général. Par ailleurs, les fondations disposent d'un atout supplémentaire, souvent sous-évalué : une philosophie et une stratégie d'investissement. De plus,

2. Voir <<http://www.centraide-mtl.org/fr/organismes/projet-impact-collectif/>>, consulté le 30 mars 2017.

3. Voir <<http://www.cegn.org/en-francais/>>, consulté le 30 mars 2017.

certaines fondations subventionnaires, bien que peu nombreuses à ce jour, utilisent aussi leur portefeuille d'investissement en tenant compte de la mission de leur organisation pour aller dans la voie du changement désiré. Par exemple, certaines fondations investissent dans des entreprises qui incarnent le changement promu. Parmi les exemples de tels investissements, citons ceux réalisés auprès d'entreprises de recyclage, d'entreprises d'aide à l'emploi ou de jeunes entreprises créées par des représentants des Premières Nations.

2.2. Le paysage de l'engagement politique

Fondations communautaires du Canada⁴ (FCC) et Fondations philanthropiques Canada⁵ (FPC) ont entrepris plusieurs études sur les fondations communautaires et privées afin de mesurer leur engagement au chapitre des politiques publiques. Dans un sondage réalisé en 2016, 76 % des fondations communautaires ont indiqué qu'elles n'ont pas cherché à influencer, à quelque palier de gouvernement que ce soit, les différentes instances de l'État. Sur les 19 % qui ont tenté d'influencer une politique publique, 16 % l'ont fait au municipal et 3 % au provincial. Les activités liées aux politiques publiques, lorsqu'elles avaient lieu, étaient centrées sur l'identification d'un enjeu (13 %) ainsi que sur la mobilisation et le réseautage (37 %). Il est rare qu'une fondation communautaire déclare s'investir dans des activités autres que ces deux dernières formes, relativement sans risque, d'engagement politique. Nous faisons l'hypothèse que la cause en est attribuable à une combinaison de facteurs, notamment la nature des modalités de mobilisation et de gestion des capitaux cumulés par les fondations communautaires.

Un sondage réalisé en 2015, dans le cadre d'un webinaire regroupant des représentants de fondations privées, indiquait des résultats similaires. Ainsi, 44 % des participants étaient engagés dans l'identification d'un problème ou d'un enjeu et 22 % l'étaient dans des activités de rassemblement et de réseautage liées aux politiques publiques concernées. En outre, 57 % d'entre eux considéraient que les activités de plaidoyer étaient trop risquées pour leur organisme, bien que 14 % réalisaient des activités de plaidoyer, notamment par la formation de délégations. Aucun participant du webinaire ne considérait que le suivi des politiques et l'évaluation de leurs effets faisaient partie de leur mandat, renforçant la vision selon laquelle les fondations estiment que leur rôle est d'agir en tant que catalyseur des politiques existantes et non de veiller à leur application, à leur bonification ou à leur transformation. Pour les fondations, s'engager

4. Voir <<http://communityfoundations.ca/fr/>>, consulté le 30 mars 2017.

5. Voir <<http://pfc.ca/fr/>>, consulté le 30 mars 2017.

dans le plaidoyer comporte des risques, notamment celui d'apeurer d'éventuels donateurs (le cas pour les fondations communautaires), ou d'être jugées hors jeu par l'agence de réglementation fédérale en matière de bienfaisance, et ce, en raison de l'ambiguïté qui caractérise certaines exigences réglementaires. Ce portrait, bien qu'il change légèrement lorsqu'on limite l'étude aux activités de fondations qui s'impliquent fortement sur la scène des politiques publiques, révèle la réticence générale des fondations à s'engager pleinement dans tout processus lié aux politiques publiques et à la question politique en général, un phénomène que l'on retrouve d'ailleurs chez les organismes de bienfaisance.

2.3. L'engagement dans les politiques publiques

Pour cadrer notre analyse de l'engagement des fondations subventionnaires dans l'élaboration des politiques publiques, nous examinerons et combinerons deux modèles d'analyse distincts. Le premier modèle, qui se concentre sur les étapes d'élaboration des politiques publiques, est celui des *Three Stream* créé par John Kingdon (1995). Le deuxième modèle, axé sur la mise en œuvre des politiques, est l'*Advocacy Coalition Framework* de Paul Sabatier et Daniel Mazmanian (1979). Dans la figure 11.1., qui regroupe ces deux modèles, les trois premières bulles à partir de la gauche représentent le cadre de développement de politiques de Kingdon, et les deux dernières, les phases de mise en œuvre des politiques de Sabatier et Mazmanian.

Si le modèle que nous construisons ainsi est basé sur différentes étapes du développement des politiques publiques, allant de l'identification initiale de différents enjeux à la mise en œuvre et au suivi des politiques, soulignons que ces étapes de développement se chevauchent et ne décrivent pas un processus linéaire. En outre, nous nous attendons à découvrir que les fondations s'investissent davantage dans les deux premières étapes de l'élaboration de politiques publiques relevées dans notre modèle. Enfin, notre objectif est ici d'illustrer chacune de ces étapes par des exemples tirés de l'expérience de certaines fondations, en gardant en tête le fait que, dans bien des cas, les activités d'une fondation passent simultanément par plusieurs étapes du développement d'une politique publique (par exemple, celle d'un travail de documentation sur les politiques publiques et, simultanément, par un engagement dans leur mise en œuvre). Notre objectif ne consiste pas à fournir une analyse complète des activités d'une fondation, mais à présenter un instantané de la façon dont diverses fondations subventionnaires canadiennes sont engagées dans le processus de développement des politiques publiques, ce qui nous permettra de « tester » notre cadre analytique et de relever certains aspects pouvant bénéficier au développement de recherches futures sur la question.

3. Le modèle d'élaboration de politiques en trois étapes

Proposée par John Kingdon (1995), l'approche des « *multiple streams* » vise à encadrer l'élaboration de politiques et offre un moyen d'explorer l'interrelation de trois « étapes largement indépendantes » : l'identification des problèmes, l'élaboration des politiques publiques et la prise en compte du contexte politique (figure 11.1.). La dynamique associée à ces trois étapes ainsi que l'importance des liens de synergie qui les unissent, lorsque se présente une occasion d'influer sur une politique, détermineront si les défenseurs ou les entrepreneurs de politiques sont en mesure de faire valoir leurs positions et d'amener des changements (Kingdon, 1995).

3.1. L'étape de l'identification des problèmes

À l'étape de l'identification des problèmes, l'acteur se demande pourquoi et comment certains problèmes en viennent à faire partie des préoccupations politiques. Sont compris ici des événements marquants tels que des crises ou des désastres, des rétroactions issues de programmes en cours ou, encore, la disponibilité ou non de données liées aux indicateurs existants pour évaluer l'effet ou l'incidence d'une politique.

Les fondations ont apporté une contribution importante en aidant notamment les groupes communautaires et les chercheurs universitaires à établir la nature, la portée et l'étendue d'enjeux sociétaux. Parmi ces enjeux, citons ceux de la pauvreté des enfants, de l'hébergement des mères monoparentales, de l'éducation chez les Premières Nations, de la sécurité alimentaire, de l'inégalité des revenus (p. ex., la Fondation Atkinson⁶) ainsi que celui des effets des changements environnementaux et climatiques. La production de preuves statistiques solides concernant l'étendue d'un problème aide à confirmer sa pertinence en tant qu'enjeu « réel » méritant une attention plus soutenue de la part des collectivités ou des décideurs. Les récits basés sur des faits vécus peuvent, de leur côté, décrire les effets de ces enjeux et représentent des points de vue complémentaires et parfois des contrepoints aux arguments de nature statistique.

Parfois, il faut compter plusieurs années avant que les recherches produisent des résultats permettant de modéliser ou d'étayer une position politique. Il en a été ainsi pour la fondation Initiative de la famille Martin⁷, mise sur pied par l'ancien premier ministre canadien Paul Martin, qui vient tout juste de compléter la présentation des résultats d'un investissement

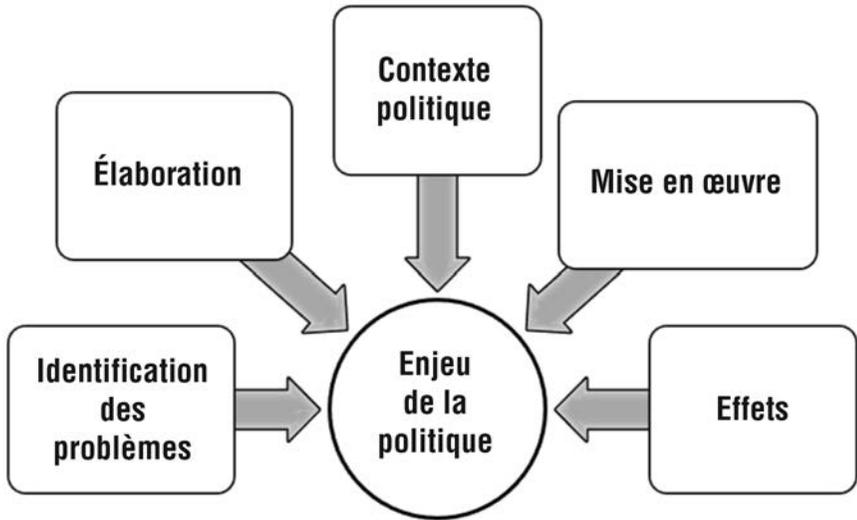
6. Voir <<http://atkinsonfoundation.ca/grants/>>, consulté le 30 mars 2017.

7. Voir <<http://www.themfi.ca/fr/propos-de-lifm>>, consulté le 30 mars 2017.

considérable réalisé pour soutenir l'éducation des populations autochtones (Brown, 2015). Dans ce cas particulier, il a fallu quatre ans pour démontrer clairement qu'un investissement substantiel et exclusif dans un modèle de programme d'éducation des Premières Nations produisait des résultats concrets (O'Sullivan, 2015).

Figure 11.1.

Cadre de l'engagement des fondations dans l'élaboration des politiques publiques



Source: Inspirée de Kingdon, 2003, et de Sabatier et Mazmanian, 1979.

Disposer des bonnes données ne constitue qu'une première étape, même si elle se révèle cruciale. C'est l'interprétation de ces données, et non les statistiques elles-mêmes (Kendall, 2000), ainsi que leurs relations aux politiques existantes ou en vigueur et aux événements politiques, qui détermineront ultimement leur incidence sur les politiques publiques (Kingdon, 1995).

Une illustration de l'importance qu'accordent les fondations à la production de données se trouve dans une série de sondages d'opinion commandés par la Fondation Muttart et intitulés *Talking About Charities*⁸ (Lasby et Barr, 2013; Fondation Muttart, 2004, 2006, 2008). Ces sondages

8. Voir <<https://www.muttart.org/publications/surveys-results/>>, consulté le 30 mars 2017.

abordent des enjeux tels que la confiance du public à l'égard des organismes de bienfaisance, l'importance de ces organismes pour la qualité de vie, les modalités d'utilisation des dons, l'engagement des fondations dans des activités commerciales ainsi que le suivi de leurs activités et de leur plaidoyer. En ce qui concerne ce dernier aspect, le sondage s'est penché sur la légitimité publique des enjeux faisant l'objet d'un plaidoyer, sur les méthodes de plaidoyer et sur les opinions concernant la réglementation en matière de plaidoyer (Lasby et Barr, 2013).

Le processus d'identification des problèmes peut avoir lieu tout à fait indépendamment d'une initiative consacrée à une politique publique donnée. Par exemple, l'existence ou l'étendue d'un problème, qu'il s'agisse de la pauvreté, de l'itinérance ou d'un polluant environnemental, peuvent être déterminées à l'aide de recherches financées par une fondation, lesquelles pourront ensuite être utilisées par des groupes de défense et mobilisées pour appuyer une action en vue d'un changement de politique. De la même manière, un analyste de politiques ou un assistant chargé des politiques publiques travaillant pour le gouvernement pourrait se voir confier la tâche de préparer une note d'information sur une politique en utilisant des recherches financées par une fondation. Par ailleurs, une fondation pourrait financer une banque alimentaire locale pour connaître le profil démographique de ses utilisateurs dans le but d'évaluer le besoin pour une politique globale en matière de prévention de l'itinérance ou pour lancer un programme de déjeuner dans les écoles.

Certaines collectivités, qui soupçonneraient la présence de toxines dans le sol ou qui considéreraient que les niveaux d'itinérance ou de décrochage scolaire sont trop élevés, pourraient ne pas disposer des ressources nécessaires pour déterminer les éléments clés de ces enjeux sur le plan local, ou les causes et les solutions potentielles. Les fondations peuvent jouer un rôle crucial en aidant les organismes communautaires à cerner, vérifier et légitimer ces enjeux, que ce soit en finançant la recherche directement ou en finançant des organismes de bienfaisance ou des groupes de réflexion pour qu'ils réalisent les recherches requises, mettent en valeur les connaissances existantes ou les pratiques exemplaires reliées à la question sociale à documenter. Les fondations pourraient aussi fournir les moyens nécessaires pour assurer une large diffusion des résultats de recherche, en plus d'offrir des lieux où discuter de ces résultats (Service de planification de carrière de McGill, 2016).

Voici trois exemples d'engagement des fondations à l'étape de l'identification des problèmes:

- Fondation Atkinson. La Fondation Atkinson est l'un des principaux subventionnaires de l'Indice canadien du mieux-être à l'Université de Waterloo⁹, lequel vise à produire des recherches fiables pouvant informer les responsables des orientations politiques ainsi que le public sur les enjeux touchant le bien-être des Canadiens.
- Fondations communautaires du Canada. Les FCC ont financé et piloté la création de la Lake Winnipeg Watershed Initiative¹⁰ – une collaboration régionale entre des fondations communautaires et privées visant à améliorer l'état du bassin versant du lac Winnipeg.
- Fondation Maytree. La Fondation Maytree est l'un des principaux bailleurs de fonds du Caledon Institute of Social Policy¹¹. Cet institut, en contrepartie, se concentre sur la recherche et l'analyse en informant et influençant l'opinion publique tout en favorisant la discussion publique sur la pauvreté et les politiques sociales.

3.2. L'étape de l'élaboration des politiques publiques

L'étape de l'élaboration des politiques, au cours de laquelle diverses propositions de politiques sont présentées et défendues, a été comparée par Kingdon à une soupe en élaboration dans laquelle baignent diverses combinaisons d'idées jusqu'à ce que le bon mélange soit atteint en ce qui concerne 1) la faisabilité technique, 2) la conformité avec les valeurs communautaires et 3) l'anticipation de contraintes futures (Kingdon, 1995). Certaines de ces étapes dans l'élaboration de politiques publiques sont prévisibles, telles que les consultations sur le budget, un discours du Trône à venir ou un cycle électoral, mais elles peuvent également être induites par l'attention médiatique sur un enjeu particulier (p. ex., des paiements de santé et de soutien versés aux survivants de la thalidomide; Chase et Peritz, 2015). La plupart des analystes politiques reconnaissent que le travail entourant la présentation aux décideurs d'options viables de politiques tient, en bonne partie, autant de l'art que de la science. Un art, car il s'agit de frapper la bonne note au bon moment, auprès de la bonne personne. Cela exige de solides aptitudes en matière de relations interpersonnelles ainsi qu'une appréciation de la marge de manœuvre dont disposent les décideurs au sujet d'une question ou d'un enjeu donnés. Une science, car il s'agit, de manière générale, d'étudier l'héritage des

9. Voir <<https://uwaterloo.ca/indice-canadien-du-mieux-etre/>>, consulté le 30 mars 2017.

10. Voir <<https://savelakewinnipeg.org/about/>>, consulté le 30 mars 2017.

11. Voir <<http://www.caledoninst.org>>, consulté le 30 mars 2017.

politiques, les groupes représentés et les programmes, en plus d'être capable de présenter un enjeu donné et une option politique de manière à en souligner la pertinence pour ceux et celles qui détiennent le pouvoir.

C'est souvent à cette étape que travaillent les « entrepreneurs de politiques », ceux et celles qui œuvrent à proposer une option politique particulière et qui plaident pour son adoption. Une proposition de taxe sur le carbone, un changement de règlement de zonage, la préservation d'espaces verts, un accès équitable et abordable aux sports, au logement et à des aliments sains sont quelques-uns des domaines dans lesquels plusieurs options politiques, qu'elles soient progressives ou autres, peuvent être à l'étude à tout moment. Toute option relative à une politique ou toute mesure menant à son élaboration, y compris la tenue de réunions de groupe, sont considérées comme des activités de bienfaisance tant que la position adoptée est raisonnée et qu'elle tient compte des autres options possibles. Si les décideurs envisagent également des solutions de rechange, alors l'analyse de ces solutions représente une contribution importante au débat, quel qu'il soit. Cela ne signifie pas pour autant que les fondations ne sont pas guidées par un paradigme philosophique qui conditionne leur vision des enjeux sociétaux, comme l'illustre cet extrait :

Maytree s'engage à faire progresser les solutions systémiques visant à combattre la pauvreté et à renforcer la société civile. Nous adoptons une approche axée sur les droits de la personne pour aborder les systèmes qui créent la pauvreté dans le but ultime de protéger les droits sociaux et économiques pour tous les gens vivant au Canada. Notre travail soutient les leaders, les organisations et la société civile en développant et en partageant les connaissances, renforçant l'apprentissage et le leadership et en mobilisant des actions en faveur des droits sociaux et économiques (<<http://maytree.com/about-us/mission-vision>>, consulté le 30 mars 2017, traduction libre).

Les fondations peuvent se servir de leur influence ainsi que de leur portefeuille pour faire pencher la balance en fonction de leur vision. Jason Franklin (2014), enquêtant sur le rôle des fondations en matière de politiques publiques aux États-Unis, rapporte que les fondations peuvent aider à « canaliser » des appuis vers un enjeu donné 1) en accordant à cette question une place de choix dans leur propre portefeuille de financement et 2) en fournissant à d'autres les moyens d'utiliser ces ressources comme leviers pour attirer des appuis supplémentaires. Récemment, les efforts de mobilisation mis par des fondations dans l'orientation des politiques publiques aux États-Unis, combinés aux inégalités économiques et aux extraordinaires ressources financières injectées dans les activités des fondations, ont fait l'objet d'un examen approfondi de la part de politologues, en raison de la possible partialité de ces organismes et de l'influence qu'ils pourraient exercer indûment (Skocpol, 2016).

Ainsi, les fondations peuvent non seulement fournir un appui financier, mais également contribuer au processus d'élaboration de politiques publiques par leur crédibilité et leur réputation (Franklin, 2014). La place au sein de la collectivité et le capital social d'une fondation publique ou privée, qu'elle agisse seule ou de concert avec d'autres, sont des dimensions importantes qui aident à crédibiliser des enjeux qui, autrement, auraient été ignorés ou minimisés.

Les fondations sont aussi en mesure de susciter de nouveaux liens ou renforcent les liens existants entre les défenseurs d'une cause ou d'un enjeu : en organisant des réunions auxquelles ces derniers participent en grand nombre, puisqu'ils souhaitent entrer en relation avec des subventionnaires, mais aussi avec les autres défenseurs ; que ce soit à travers des partenariats ou des collaborations financées directement, ou encore une simple identification mutuelle des défenseurs en tant que bénéficiaires (Franklin, 2014).

Ainsi, les fondations, contrairement aux gouvernements, ont la possibilité de créer des occasions uniques de rencontre en organisant des rassemblements, activités d'ailleurs fortement appréciées par les décideurs. Comme en témoigne le commentaire suivant d'un représentant d'une fondation, ces dernières appliquent souvent, lors de ces réunions, la règle de Chatham House¹², qui permet aux défenseurs, aux chercheurs et aux décideurs, compte tenu des postes ou des fonctions qu'ils occupent, de s'exprimer plus librement qu'ils ne pourraient le faire en temps normal :

Un autre outil dont nous disposons, c'est le rôle que nous jouons en tant que rassembleurs. Ainsi, nous nous réunissons maintenant avec des représentants de différents ministères provinciaux, dont plusieurs ont le goût de participer à ces échanges. Pas les politiciens, mais ceux et celles qui élaborent des politiques. On nous demande fréquemment de les convier à des rassemblements – de les inviter à discuter avec nous une fois tous les 12 ou 18 mois environ. Ce n'est pas à la portée de tous, mais une fondation en est capable : permettre de se réunir avec des décideurs derrière des portes closes ; il faut comprendre qui fait quoi (Répondant 1).

La décision d'une grande fondation de pénétrer dans l'arène des politiques publiques et de se lancer dans des activités de financement peut agir comme un catalyseur sur l'élaboration, la bonification ou la transformation de ces politiques publiques. En effet, la disponibilité de nouvelles ressources permet aux acteurs en présence de mieux accomplir leur travail. Par ailleurs, une fondation qui crée une telle occasion, comme

12. Dans une réunion se tenant selon la règle de Chatham House, « les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants » (<<https://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule/translations>>, consulté le 30 mars 2017).

nous l'avons décrit ci-dessus, est souvent exposée à d'autres influences – par exemple, lorsque la Fondation Ford a entrepris de soutenir financièrement le mouvement des droits des femmes, celui-ci était déjà en cours depuis longtemps aux États-Unis, mais l'engagement de la Fondation a offert de nouvelles occasions de réseautage et de renforcement des capacités, en plus d'imprimer à ce mouvement un nouvel élan pour l'égalité des droits (Franklin, 2014).

Les fondations qui ont décidé de concentrer leurs efforts sur l'orientation des politiques publiques se montrent de plus en plus confiantes dans l'utilisation prudente de leur réputation pour parvenir aux résultats souhaités, comme le rapporte un répondant :

Je dirais que a) nous sommes très conscients de l'avantage politique dont nous disposons et de la nécessité de l'utiliser sagement, mais avec une certaine modération, afin de ne pas devenir la saveur du mois, et b) nous savons qu'en utilisant l'argent et la crédibilité comme leviers, nous pavons souvent la voie aux gouvernements en leur fournissant un abri politique ou encore l'espace nécessaire pour accomplir des choses qu'ils n'accompliraient peut-être pas autrement (Répondant 9, 2016).

Bien qu'on puisse utiliser ces outils d'engagement politique à l'étape préalable à la mise en place d'une politique publique, ces outils peuvent se révéler tout aussi précieux durant l'étape d'exercice de la conceptualisation de cette politique et durant celles de la mise en œuvre et de la mesure de ses effets. Susan Phillips (2014), qui a récemment étudié le rôle de leadership joué par les fondations communautaires canadiennes sur le plan local, en est arrivée à la conclusion que ces fondations n'assument pas leur rôle d'agent de changement autant que leurs bases d'actifs auraient pu le laisser prévoir. D'autres informateurs clés observent qu'on pourrait en dire autant des fondations privées (communication personnelle, 7 avril 2015). Phillips rapporte aussi n'avoir relevé aucune preuve d'engagement dans les politiques publiques de la part de fondations communautaires, qui, selon elle, préfèrent laisser à d'autres cette responsabilité, ne souhaitant pas se retrouver « du mauvais bord » face à un enjeu complexe et risquer ainsi de perdre des donateurs (Phillips, 2014). Ce manque d'engagement pourrait s'expliquer par une faible tolérance au risque, mais il conviendrait, selon nous, d'avoir une vision plus claire du continuum de l'engagement dans les politiques publiques.

Voici quatre exemples d'engagement de fondations publiques à l'étape de l'élaboration des politiques publiques :

- Fondation Graham Boeckh. L'initiative TRAM¹³ de la Fondation Graham Boeckh vise la formation d'un réseau pancanadien rassemblant les patients, les représentants des familles, les

13. Voir <<http://grahamboeckhfoundation.org/?s=TRAM>>, consulté le 30 mars 2017.

décideurs, les fournisseurs de services et les organismes communautaires dans l'application de recherches fondées sur des données probantes afin d'offrir de meilleurs services aux jeunes atteints de maladie mentale.

- Fondation Max Bell. Depuis 2008, la Fondation Max Bell organise le Public Policy Training Institute¹⁴ pour offrir aux leaders du domaine de la bienfaisance une formation sur la manière d'influencer les politiques publiques; la Fondation a également accueilli, en 2011, une conférence sur les contributions du secteur bénévole à l'élaboration de politiques publiques. De plus, elle a financé des organismes engagés dans des recherches visant la réforme de politiques, tels que l'Institut CD Howe¹⁵ et la Pembina Foundation for Environmental Research and Education¹⁶ (voir également ci-dessous).
- Fondation Maytree. La Fondation Maytree subventionne directement le Caledon Institute of Social Policy, un groupe de réflexion sur les politiques qui réalise des recherches fondamentales sur des questions de politiques, un suivi des politiques ainsi que d'autres activités. De plus, le programme Building Blocks¹⁷ de 2012-2013 – How Government Works¹⁸ – a offert aux dirigeants communautaires une formation sur la façon d'influencer les décisions du gouvernement.
- Tides Canada. La Fondation Tides a subventionné de nombreux organismes engagés dans la recherche sur les politiques et dans la défense des intérêts, notamment le Centre canadien de politiques alternatives¹⁹, Dying with Dignity²⁰ et Ecojustice²¹, en plus de lancer «Organizing for Change²²», un projet collaboratif centré sur les politiques.

14. Voir <<http://www.maxbell.org/public-policy-training-institute-0.html>>, consulté le 30 mars 2017.

15. Voir <<http://www.maxbell.org/policy-intelligence/research-commentaries-healthcare-policy-reform.html>>, consulté le 30 mars 2017.

16. Voir <<http://www.pembinafoundation.org>>, consulté le 30 mars 2017.

17. Voir <<https://maytree.com/maytree-tools/how-government-works/>>, consulté le 30 mars 2017.

18. Voir <<http://maytree.com/training/civic-leadership/government-works>>, consulté le 30 mars 2017.

19. Voir <<https://www.policyalternatives.ca/>>, consulté le 30 mars 2017.

20. Voir <<http://www.dyingwithdignity.ca/>>, consulté le 30 mars 2017.

21. Voir <<http://www.ecojustice.ca/>>, consulté le 30 mars 2017.

22. Voir <<http://organizingforchange.org/>>, consulté le 30 mars 2017.

3.3. L'étape de la prise en compte du contexte politique

Indépendamment de la reconnaissance de problèmes ou de la proposition de politiques, l'étape de la prise en compte du contexte politique évolue sous l'effet de ses propres règles et dynamiques. Les éventuels départs à la retraite, les élections provinciales ou fédérales ainsi que les pressions socioéconomiques externes peuvent contribuer à installer un climat politique propice au changement ou au repli (Kingdon, 1995). Cependant, dans une optique plus large, la plupart des aspects qui structurent les relations au sein de la société civile sont, et resteront probablement, déterminés par des facteurs historiques et socioculturels ainsi que par la dynamique politique à l'œuvre dans chaque pays (Deakin, 2001).

Compte tenu des exigences actuelles relatives à la déclaration d'activités à caractère politique, auxquelles s'ajoutent la règle des 10 %, le secret bureaucratique inhérent à l'ARC et le pouvoir discrétionnaire accordé aux organismes qui défendent des enjeux allant dans le sens des politiques gouvernementales, il est peu étonnant que la situation actuelle soit décrite comme une période marquée par une « crainte de la revendication » chez les fondations et les organismes de bienfaisance qui sont engagés dans la remise en cause de certaines lois et la défense d'enjeux de justice sociale (Carter et Rains, 2015; Harvey, 2002).

Selon Kingdon, les changements de politiques ont lieu lorsque convergent deux circonstances particulières. La première, c'est lorsque le système politique offre une base d'autorité consolidée permettant d'agir sur les politiques (Tuohy, 1999), comme dans le cas d'un mandat politique confié par l'électorat. La deuxième, c'est lorsque la modification substantielle d'une politique particulière bénéficie d'une priorité élevée dans le programme politique plus général de ceux qui détiennent les rênes du pouvoir (Tuohy, 1999), par exemple, dans le cas d'un risque perçu pour la sécurité ou d'une crise économique; en outre, il faut que l'engagement à changer une politique soit porté et maintenu par des acteurs politiques clés (Brock, 2002; Johnston et Stapleton, 2010).

Bien que l'étape de la prise en compte du contexte politique ne soit qu'une des cinq étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques que nous décrivons dans notre modèle, elle est sans aucun doute la plus litigieuse. Les problèmes liés à l'activité politique surviennent parce que les fondations ou les organismes de bienfaisance peuvent être contestés non seulement pour ce qu'ils disent, mais également pour la façon dont ils le disent et pour la portée de leurs propos. Comme l'ont décrit Carter et Rains dans un article de 2015 sur la distinction entre les faits et la fiction entourant l'activité politique des œuvres de bienfaisance :

Il est important de faire la différence entre ceux dont les manœuvres politiques ont créé le climat actuel et ceux à qui l'on a confié la tâche d'entreprendre l'administration et l'application des initiatives du budget 2012. De plus, l'ARC elle-même est, dans les faits, absente du débat, en grande partie à cause des dispositions sur la confidentialité de la Loi de l'impôt sur le revenu, qui, sauf dans certaines circonstances, empêchent les fonctionnaires de l'ARC de divulguer des renseignements sur les contribuables.

Malgré l'importance déclarée de la participation des organismes de bienfaisance au débat sur les politiques publiques au Canada, les allégations injustifiées que le gouvernement fédéral a lancées au cours des dernières années, selon lesquelles les organismes de bienfaisance utiliseraient à mauvais escient leurs droits prévus par la loi pour participer à des activités politiques, font que, de moins en moins d'organismes de bienfaisance sont prêts à courir le risque d'entrer dans l'arène des activités politiques. Il s'agit là d'une conséquence regrettable, malgré les efforts récents visant à fournir des ressources éducatives sur les activités politiques auxquelles les organismes de bienfaisance enregistrés peuvent participer (Carter et Rains, 2015, p. 8, traduction libre).

L'engagement dans des activités politiques est absolument légal et nécessaire à certains moments de l'élaboration de politiques publiques. Cela n'atténue pourtant pas la « crainte » d'investir le champ de la revendication qui s'est emparée des fondations avec le budget fédéral de 2012. Or les fondations, plus que tout autre organisme de bienfaisance enregistré, ne dépendent pas des faveurs et du financement gouvernemental, abstraction faite de leur statut fiscal privilégié. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les fondations, si elles respectent le seuil des 10 % qui leur est alloué, peuvent participer à des activités politiques (non partisans). Non seulement les fondations ont la possibilité de s'engager dans des activités politiques, mais de surcroît il est important qu'elles le fassent, tant pour les personnes et les collectivités dans le besoin que pour les autres organismes de bienfaisance enregistrés.

Toutes les personnes interviewées comprenaient clairement que l'engagement dans l'élaboration de politiques publiques représente une formidable occasion d'avoir un effet marquant et durable tout en disposant de ressources limitées: «*Les fonds restreints d'une fondation, si vous les utilisez pour améliorer la façon dont le gouvernement dépense son argent, s'avèrent un levier plus efficace que tout autre moyen que vous pourriez employer*» (Répondant 5, 2016).

Voici trois exemples d'engagement à l'étape de la prise en compte du contexte politique :

- Fondation Catherine Donnelly. La Fondation Catherine Donnelly²³ finance Ecojustice afin de permettre à cet organisme de mener un programme de défense des droits environnementaux pour les Canadiens, au moyen de l'adoption de lois progressistes, d'une réforme stratégique de lois ainsi que de la sensibilisation et de l'engagement du public. Elle finance également des organismes tels qu'Environmental Defence²⁴, qui appelle le public à agir sur des enjeux tels que les toxines, les microbilles et l'énergie propre en communiquant avec les représentants du gouvernement. La Fondation appuie également d'autres enjeux liés au logement (par exemple, l'itinérance chez les jeunes) et l'éducation aux adultes.
- Action collective. Le 11 mars 2015, *Le Devoir* a publié une lettre ouverte intitulée « Les risques de la rigueur budgétaire²⁵ » (Fondation Béati *et al.*, 2015). Signée par neuf fondations du Québec, dont deux très grandes fondations québécoises, cette lettre ouverte appelle le gouvernement provincial à agir afin de tenir compte des effets des compressions budgétaires proposées sur la vie des individus, des familles, des collectivités et de la société en général (voir le chapitre précédent de Berthiaume et Lefèvre du présent livre).
- Fondation Maytree. La fondation Maytree a publié des lettres ouvertes, adressées au gouvernement ontarien et au premier ministre du Canada, Paul Martin, contenant des recommandations concrètes sur l'intégration économique des immigrants.

3.4. L'étape de la mise en œuvre

L'étape de la mise en œuvre des politiques proposée par le modèle de l'Advocacy Coalition Framework (ACF) et introduite à l'origine par Paul Sabatier et Daniel Mazmanian en 1979 constitue un prolongement du modèle des « trois étapes » que nous venons de décrire. Bien que dépassant le cadre de cet article, l'ACF fournit l'occasion d'aborder les quatre questions suivantes entourant la mise en œuvre et les effets des politiques :

23. Voir <<http://www.catherinedonnellyfoundation.org>>, consulté le 30 mars 2017.

24. Voir <<http://environmentaldefence.ca/>>, consulté le 30 mars 2017.

25. Voir <<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434025/de-grandes-fondations-privées-inquietes-les-risques-de-la-rigueur-budgétaire>>, consulté le 30 mars 2017.

- Dans quelle mesure les actions des responsables de la mise en œuvre et des groupes cibles sont-elles conformes aux objectifs et aux procédures décrits dans la décision d'orientation?
- Dans quelle mesure les objectifs stratégiques ont-ils été atteints?
- Quels facteurs affectent les résultats et les effets des politiques publiques?
- De quelle façon la politique a-t-elle été ou n'a-t-elle pas été reformulée?

De plus, l'ACF fournit un cadre conceptuel permettant d'aborder les enjeux liés à la mise en œuvre de politiques dans un contexte socioéconomique élargi.

Selon Sabatier et Mazmanian (1979), le rôle crucial de l'analyse de la mise en œuvre est d'identifier, tout au long du processus, les variables pouvant influencer sur l'atteinte des objectifs visés par une politique publique. Ces variables peuvent être divisées en trois catégories: 1) les variables **matérielles** associées au problème ou aux problèmes abordés; 2) les dimensions **structurelles** qui influencent le processus de mise en œuvre; et 3) l'effet net de diverses variables **contextuelles** sur l'appui à la politique [c'est nous qui soulignons]. Dans leurs travaux, les deux auteurs appliquent ces trois variables indépendantes à cinq étapes de la mise en œuvre de politiques, soit 1) les résultats (décisions) des politiques par les ministères; 2) le respect de ces décisions par les groupes cibles internes et externes; 3) l'effet réel des décisions des agences gouvernementales; 4) l'effet perçu de ces décisions, et 5) la révision de la politique originale par le système politique (Mazmanian et Sabatier, 1983). Nous avons réduit ces cinq étapes à seulement deux afin de les intégrer à notre modèle étendu: les trois premières étapes de Sabatier et Mazmanian ont trait aux résultats des politiques ou à ce que nous appellerons leur mise en œuvre; et les deux dernières concernent la relation à long terme du système politique avec la politique en question, ou l'effet de cette politique.

Variables matérielles

Les variables matérielles concernent l'intention fondamentale d'une politique. Politiquement parlant, il est plus facile de modifier une politique en y apportant des changements modestes et bien définis, et ces changements auront de meilleures chances de réussite (Mazmanian et Sabatier, 1983). En revanche, les changements plus importants et plus complexes nécessitent des règlements moins ciblés et accordent alors aux fonctionnaires responsables de la mise en œuvre un pouvoir d'action plus grand.

Variables structurelles

Il existe sept variables structurelles pouvant influencer la mise en œuvre d'une politique: 1) la clarté et la cohérence des objectifs; 2) l'incorporation d'une théorie causale adéquate; 3) l'intégration hiérarchique au sein des institutions chargées de la mise en œuvre et entre celles-ci; 4) les règles de décision des organismes de mise en œuvre; 5) le recrutement des organismes de mise en œuvre; 6) l'accès officiel de tiers; et 7) l'allocation initiale de ressources financières (Mazmanian et Sabatier, 1983).

Variables contextuelles

Les législateurs appuient la mise en œuvre de politiques en contrôlant: 1) la quantité et l'orientation de la surveillance; 2) les ressources financières; et 3) l'introduction de politiques nouvelles et possiblement contradictoires (Mazmanian et Sabatier, 1983).

Le recrutement des dirigeants des organismes chargés de la mise en œuvre de politiques est l'une des variables déterminantes ayant un effet direct sur les résultats de ces politiques. Ces dirigeants doivent posséder des compétences de gestion et des compétences politiques considérables et être investis dans l'atteinte des objectifs de la politique. Ces «entremetteurs», allant au-delà de ce qui est normalement attendu d'eux, compte tenu de leurs fonctions et des ressources disponibles, veillent à ce que soit réalisée la plus grande partie possible de la mise en œuvre de la politique.

Voici deux exemples d'engagement à l'étape de la mise en œuvre :

- Fondation Lucie et André Chagnon. La Fondation Chagnon²⁶ s'est associée au gouvernement du Québec pour promouvoir le développement des tout-petits, les saines habitudes de vie et la persévérance scolaire, notamment dans le cadre du projet Québec en forme²⁷.
- Fondation Maytree. Financé par la Fondation Maytree, le Caledon Institute of Social Policy a lancé son Policy Monitor²⁸ en 2008, qui permet de suivre les politiques des gouvernements fédéral, provinciaux/territoriaux et municipaux.

26. Voir <<http://fondationchagnon.org/fr/index.aspx>>, consulté le 30 mars 2017.

27. Voir <<http://fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous/parteneriats/quebec-en-forme-saines-habitudes-vie.aspx>>, consulté le 30 mars 2017.

28. Voir <<http://www.caledoninst.org/Policy/>>, consulté le 30 mars 2017.

3.5. L'étape des effets

Au-delà des aspects intentionnels et structurels de l'application de politiques publiques, une politique doit bénéficier périodiquement d'un élan politique afin de maintenir sa visibilité et sa pertinence dans un climat socioéconomique changeant. Ainsi, les objectifs d'une politique ne devraient pas être affaiblis par la présence de politiques publiques aux effets contradictoires (Mazmanian et Sabatier, 1983). En outre, les changements affectant les ressources et les attitudes des parties prenantes externes jouent un rôle (Mazmanian et Sabatier, 1983). Pour être fortes, les organisations intermédiaires ont besoin de membres, de ressources et d'expertise afin de se positionner en tant qu'acteurs légitimes et nécessaires du processus de mise en œuvre de politiques publiques.

Pour qu'une politique soit appliquée comme prévu, il est essentiel de suivre attentivement et continuellement ses effets, de repérer et de traiter ses conséquences inattendues, et de veiller à ce que toute modification la concernant tienne compte des changements du contexte afin d'en assurer la conformité et l'application continues. Les fondations subventionnaires peuvent jouer un rôle important en favorisant un suivi indépendant et permanent de la réussite des politiques, indicateurs fiables à l'appui. Ces indicateurs peuvent à leur tour servir de baromètre pour assurer un financement adéquat, le respect des lois et des règlements, une cohérence bureaucratique, un appui politique et une résolution constante des problèmes.

Voici un exemple de mesure des effets :

- La Fondation Sharp et la Fondation Metcalf. Les fondations Sharp²⁹ et Metcalf³⁰ ont toutes deux soutenu Keep the Promise³¹, une campagne de deux ans visant à raviver l'engagement du gouvernement canadien à mettre fin à la pauvreté des enfants.

4. Une mise en perspective

Le modèle que nous avons présenté dans ce texte décrit un large éventail d'interventions et d'éléments de processus associés à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques. Nous espérons surtout avoir réussi, malgré la nature cyclique de l'élaboration de politiques, à situer dans leur contexte les étapes associées à ce travail.

29. Voir <<http://www.thesharpfoundation.com>>, consulté le 30 mars 2017.

30. Voir <<http://metcalffoundation.com>>, consulté le 30 mars 2017.

31. Voir <<https://www.facebook.com/canadakeepthepromise/>>, consulté le 30 mars 2017.

À la lumière de notre analyse de l'engagement des fondations dans l'élaboration de politiques publiques, nous sommes d'avis que ce domaine riche mériterait de plus amples recherches. Tout d'abord, l'étendue complète de l'engagement des fondations dans l'élaboration de politiques publiques, de l'identification de l'enjeu jusqu'à l'évaluation des effets et au renouvellement de la politique, ne semble pas avoir fait l'objet d'une étude systématique au Canada.

Signe révélateur, la documentation provenant des États-Unis est la principale source d'information sur l'engagement des fondations dans l'élaboration de politiques publiques, notamment les rapports du Centre on Philanthropy and Public Policy³² (The USC Centre on Philanthropy and Public Policy, 2016). Bien évidemment, les fondations sont plus importantes et plus nombreuses aux États-Unis, mais cela n'explique pas l'absence d'analyse sur leur engagement politique au Canada. Une communauté active de fondations investies dans le champ des politiques publiques existe également au Royaume-Uni, notamment la Fondation Joseph Rowntree³³, qui veut « inspirer le changement social », et la Fondation Baring³⁴, consacrée au maintien de l'indépendance du secteur bénévole.

Le Royaume-Uni accueille également une fondation sœur de Fondations communautaires du Canada³⁵, la UK Community Foundations³⁶, et une fondation sœur de Fondations philanthropiques Canada³⁷, l'Association for Charitable Foundations³⁸.

Les fondations disposent de plusieurs outils, en plus du financement, pour appuyer des activités de politiques publiques. Pour atteindre leurs objectifs stratégiques, les fondations interrogées dans le cadre de cette étude ont régulièrement investi autant dans les subventions que dans le financement opérationnel. Certes, le financement est primordial, mais les investissements opérationnels directs, le capital social (la réputation et la légitimité, par exemple) ainsi que la capacité de rassemblement sont aussi des outils puissants.

Les fondations subventionnaires consacrées aux politiques publiques adoptent, dans le cadre de leurs opérations, un point de vue militant fondé sur le pragmatisme. Bien qu'elles puissent s'appuyer sur des études pour guider leurs pratiques, les fondations sont nettement plus orientées vers

32. Voir <<http://cphp.usc.edu/research/>>, consulté le 30 mars 2017.

33. Voir <<https://www.jrf.org.uk>>, consulté le 30 mars 2017.

34. Voir <<http://baringfoundation.org.uk>>, consulté le 30 mars 2017.

35. Voir <<http://communityfoundations.ca/fr/>>, consulté le 30 mars 2017.

36. Voir <<http://ukcommunityfoundations.org>>, consulté le 30 mars 2017.

37. Voir <<http://pfc.ca/fr/>>, consulté le 30 mars 2017.

38. Voir <<http://www.acf.org.uk>>, consulté le 30 mars 2017.

la création de boucles de rétroaction continues et l'expérimentation pour trouver ce qui fonctionne dans leur environnement politique particulier. Le témoignage suivant reflète une telle orientation :

Ce [partenariat de financement] a créé des partenariats improbables qui ont permis aux fondations d'étendre leur portée auprès d'organismes avec lesquels, sinon, elles n'auraient peut-être pas travaillé. [Nous avons une] propension à l'expérimentation. Nous les déstabilisons un peu, et nous nous investissons complètement, avec une vision très claire de ce que nous sommes et de notre rôle, qui est de nous engager activement dans le travail que nous soutenons. Et à faire tout en notre pouvoir pour les aider à atteindre leur plein potentiel (Répondant 4, 2016).

Plutôt que de suivre de façon ordonnée un processus d'élaboration de politiques publiques, il est plus probable que les fondations subventionnaires ayant la volonté d'agir sur les politiques publiques interviennent simultanément à plusieurs étapes de l'élaboration de telles politiques. La raison en est, postulons-nous, que ces fondations subventionnaires s'intéressent avant tout aux systèmes politiques, plutôt qu'à l'ordre du jour de politiques isolées des systèmes dans lesquels elles sont vouées à s'épanouir ou à stagner. Les fondations subventionnaires concentrées sur les politiques publiques sont tout aussi conscientes des plans et des programmes qu'elles le sont des processus qui leur permettent de continuer à clarifier leur intention et de renforcer leurs liens avec de nouvelles personnes et de nouvelles idées. Il en résulte une organisation aussi « résiliente et flexible qu'une toile d'araignée » (Wheatley, 2006, p. 155, traduction libre), comme en fait foi cette citation :

Notre conseil d'administration a saisi l'importance de la politique publique, car, à l'époque, lorsqu'il était question de politiques, de programmes ou de mesures favorables à la prévention [du problème], notre vision consistait à nous adresser au gouvernement. Nous avons dû suivre un processus d'apprentissage pour parvenir à cette autre vision et pour comprendre comment l'appliquer (Répondant 1, 2016).

Le même répondant ajoute :

La transition est énorme et comporte bien des inconnus et bien des épreuves. Nous nous trouvons dans une phase très éprouvante. Il faut viser des cibles mouvantes en terrain mouvant. Nous ne sommes pas aveugles, mais l'environnement se transforme. Par contre, c'est aussi une période stimulante. Le changement nous perturbe, mais ouvre toutes sortes de nouvelles possibilités. Et c'est vrai en ce qui concerne les activités de mobilisation sur les politiques (Répondant 1, 2016).

Un autre répondant a confirmé ainsi cette approche à stratégies multiples :

Je qualifierais de très créative et d'innovante notre façon de travailler – je crois que nous sommes à la recherche de bases et de possibilités stratégiques – nous travaillons tout à fait délibérément sur [l'enjeu] – la raison, c'est que

c'est là que se trouvent en grande partie les nouveaux fonds dans ce pays. Le gouvernement dépense dans ce domaine. Aussi nous croyons que la question devrait être : pour chaque dollar dépensé sur les infrastructures publiques, en quoi contribue-t-on à renforcer la collectivité ? (Répondant 13, 2016)

Les fondations subventionnaires concentrées sur les politiques publiques envisagent l'engagement dans les politiques publiques comme une action au sein de systèmes adaptatifs complexes au lieu de le considérer sous l'angle d'une progression systématique, comme nous l'avons illustré par le modèle présenté au début de ce texte (Stacey, 1995, 2007). Pour reprendre la réflexion d'un répondant, «*Nous avons volontairement élaboré un programme de politiques publiques robuste et multidimensionnel autour de la recherche de retombées bénéfiques pour [les personnes aux prises avec l'enjeu]*» (Répondant 3, 2016). Bien que les fondations actives sur la scène des politiques publiques ne perdent pas de vue la politique publique résultante, ces fondations comprennent qu'elles ont affaire à un ensemble de systèmes, de connaissances, d'aptitudes et d'occasions dont les interactions sont complexes et où chaque élément joue un rôle particulier.

Pour ces fondations subventionnaires, les partenariats stratégiques à long terme sont la règle et non l'exception. Elles ne craignent pas de s'engager dans un financement et une stratégie politique à long terme afin d'accroître leurs chances de voir advenir le changement dans la ou les politiques concernées.

Si nous voulons changer les paramètres des façons de faire habituelles – et pas nécessairement dans le cadre de politiques publiques – et que nous souhaitons attirer l'attention des différents ordres du gouvernement sur des enjeux qui nous tiennent particulièrement à cœur, alors nous devons penser en termes d'engagement de longue durée et changer notre façon de procéder. Nous avons dû trouver des partenaires qui étaient prêts à nous accompagner jusqu'au bout (Répondant 4, 2016).

Les fondations subventionnaires concentrées sur les politiques publiques sont prêtes à travailler pendant plusieurs décennies, si nécessaire, sur des enjeux sociétaux importants, et elles sont au fait des ressources disponibles, telles que la recherche et le financement de réseaux.

Conclusion

Les organismes sans but lucratif, sociétés et organismes de bienfaisance qui s'engagent dans les politiques publiques disposent certes d'un large éventail d'outils (Coffman, 2008), mais c'est surtout la valeur instrumentale de ces outils, liée à une politique publique particulière, qui est généralement considérée par ces organisations. Cette étude a rappelé l'existence de plusieurs outils à la disposition des fondations subventionnaires pour s'engager dans le système des politiques publiques. Le financement, la

mobilisation et le renforcement de réseaux constituent de toute évidence des outils d'engagement politique précieux et couramment utilisés. Sont également utilisées des modalités d'engagement dans les politiques publiques comme la réputation et ses effets de levier, l'indépendance ou la distance face à des intérêts publics particuliers, la diplomatie discrète et le plaidoyer collectif.

Les investissements importants des fondations subventionnaires engagées sur la scène des politiques publiques, lesquelles fondations représentent probablement moins de 0,5 % de l'ensemble des fondations canadiennes, sont en effet uniques. Ces fondations qui ont choisi de jouer un rôle dans l'élaboration des politiques publiques préfèrent en général être des catalyseurs dans la formulation de politiques publiques, plutôt que de chercher à remplacer le travail de groupes plus vastes réunissant des parties prenantes ayant un intérêt direct dans les résultats et les effets des politiques publiques visées. Contrairement à notre hypothèse initiale, selon laquelle les fondations concentreraient leur attention sur les deux premières étapes du développement des politiques publiques, ce qui distingue les fondations subventionnaires engagées de nombreuses autres fondations est qu'elles s'investissent dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Outre le fait que toutes les fondations subventionnaires agissant sur la scène des politiques publiques utilisent leurs outils d'investissement pour soutenir la recherche, appuyer la mobilisation ainsi que la formation de coalitions, elles sont parfois disposées à mettre en jeu leur réputation; à utiliser l'effet de levier que procure la légitimité, que celle-ci ait été acquise ou accordée; à pratiquer une diplomatie discrète; et, lorsque la situation s'y prête, à s'engager dans un plaidoyer collectif. Les fondations subventionnaires concentrées sur les politiques s'engagent à long terme dans l'élaboration des politiques publiques, mais elles ont la patience et la persévérance voulues pour avoir à l'œil leurs objectifs en matière de politiques tout en assurant un suivi, une évaluation et un ajustement continus des stratégies à mesure que de nouvelles informations et occasions se présentent.

Bibliographie

- Barata, P. et C. Murphy (2011). «Foundations for social change: Reflections on Ontario's poverty reduction strategy», *Canadian Review of Social Policy*, n^{os} 65-66, p. 16-30.
- Brock, K.L. (2002). «Public policy and the nonprofit sector: New paths, continuing challenges», *Civil Society Network*, Document de recherche, <<http://csn.uni-muenster.de/civil-society-network/english/index.htm>>, consulté le 30 mars 2017.

- Brown, L. (2015). «Pilot project for aboriginal children's education sees positive results», *Toronto Star*, 25 février.
- Carter, T.S. et L.E.C. Rains (2015). «Separating fact from fiction: Political activities revisited», *Charity Law Bulletin*, n° 361, 26 février.
- Catherine Donnelly Foundation (2016). *CDF Report (2005-2015). Road map to Social Change (10 Years of investing in Transformation)*, Toronto, <<http://www.catherine-donnellyfoundation.org/CDF10yrReport.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Chase, S. et I. Peritz (2015). «Thalidomide survivors to meet minister on day House votes on support», <<http://www.theglobeandmail.com/news/politics/thalidomide-survivors-to-meet-health-minister-house-to-vote-on-aid-next-week/article21819113/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Coffman, J. (2008). *Foundations and Public Policy Grantmaking*, Los Angeles, James Irvine Foundation, <<http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-coffman.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Deakin, N. (2001). «Putting narrow-mindedness out of countenance – The UK voluntary sector in the new millennium», dans H.K. Anheier et J. Kendall (dir.), *Third Sector at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis*, Londres, Routledge, p. 36-50.
- Fondation Béati, Fondation Berthiaume-Du Tremblay, Fondation des YMCA du Québec, Fondation Dufresne et Gauthier, Fondation Léa-Roback, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Y des femmes, Fondation de la famille J.W. McConnell (2015). «Les risques de la rigueur budgétaire», *Le Devoir*, 11 mars, <<http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434025/de-grandes-fondations-privees-inquietes-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire>>, consulté le 30 mars 2017.
- Fondation Muttart (2004). *Talking About Charities 2004: Canadians' Opinion on Charities and Issues Affecting Charities*, Edmonton, Fondation Muttart.
- Fondation Muttart (2006). *Talking About Charities 2006: Tracking Canadian's Opinions About Charities and Issues Affecting Them*, Edmonton, Fondation Muttart.
- Fondation Muttart (2008). *Talking About Charities 2008: Canadians' Opinions On Charities and Issues Affecting Charities*, Edmonton, Fondation Muttart.
- Fondations philanthropiques Canada (2015). «Canadian foundation facts», <<http://pfc.ca/canadian-foundation-facts>>, consulté le 30 mars 2017.
- Franklin, J. (2014). *Philanthropy & Policy Change: Exploring the Role of Private Charitable Foundations in the Policymaking Process*, Thèse de doctorat, New York, New York University.
- Harvey, B.A. (2002). *Regulation of Advocacy in the Voluntary Sector: Current Challenges and Some Responses*, Ottawa, Voluntary Sector Initiative.
- Johnston, P. et J. Stapleton (2010). *Forging a New Relationship with Government: How the Non-Profit Sector in Ontario Can Thrive in Partnership with the Government – Recommendations for Structural Change*, Toronto, Ontario Nonprofit Network, <http://openpolicyontario.com/wp/wp-content/uploads/2012/02/Forging_New_Relationship_with_Government.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Kendall, J. (2000). «The mainstreaming of the third sector into public policy in England in the late 1900s: Why and wherefore», *Centre for Civil Society*, Document de travail, n° 2, Londres, London School of Economics.
- Kingdon, J.W. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2^e édition, New York, Longman.

- Kingdon, J.W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, New York, Harper Collins College Publishers.
- Lasby, D. et C. Barr (2013). *Talking About Charities 2013 – Canadian's Opinions on Charities and Issues Affecting Charities*, Edmonton, The Muttart Foundation.
- Mazmanian, D.A. et P.A. Sabatier (1983). *Implementation and Public Policy*, Dallas, Scott, Foresman & Co.
- Meehan, E.J. (1985). «Policy: Constructing a definition», *Policy Sciences*, vol. 18, n° 4, p. 291-311.
- O'Sullivan, J. (2015). *Wiji Kakendaasodaa: Let's All Learn*, Executive Summary, Model School Project. Toronto, <<http://education.chiefs-of-ontario.org/upload/documents/resources/model-school/ksp-and-walpole-final-report-feb-2015--2.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Phillips, S. (2014). «Interrogating place in place-based philanthropy: Are place-based funders distinctive?», *43rd Annual Conference of ARNOVA*, Denver, Colorado.
- Sabatier, P.A. et D.A. Mazmanian (1979). «The conditions of effective implementation: A guide to accomplishing policy objectives», *Policy Analysis*, vol. 5, n° 4, p. 481-504.
- Salamon, L.M. (2014). «The revolution on the frontiers of philanthropy: An introduction», dans L.M. Salamon (dir.), *New Frontiers of Philanthropy*, New York, Oxford University Press, p. 3-88.
- Service de planification de carrière de McGill (2016). «Canadian think tanks», *McGill CaPS*, Montréal, McGill, <https://www.mcgill.ca/caps/files/caps/guide_canadianthinktanks.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Skocpol, T. (2016). «Why political scientists should study organized philanthropy», *PS: Political Science & Politics*, vol. 49, n° 03, p. 433-436. doi:10.1017/S1049096516000652.
- Stacey, R.D. (1995). «The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes», *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 6, p. 477-495. doi:10.1016/0024-6301(95)99970-B.
- Stacey, R.D. (2007). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*, 5^e édition, Londres, Pearson Education.
- The USC Centre on Philanthropy and Public Policy. (2016). «About us», <<http://cPPP.usc.edu>>, consulté le 30 mars 2017.
- Tuohy, C.H. (1999). *Accidental Logistics: The Dynamics of Change in the Health Care Arena in the United States, Britain and Canada*, Oxford, Oxford University Press.
- Turgeon, L. (2014). «Activists, policy sedimentation, and policy change: The case of early childhood education in Ontario», *Revue d'études canadiennes*, vol. 48, n° 2, p. 224-249.
- Wheatley, M. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, 3^e édition, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Young, B. (2015). «Social capital partners – Mission related investing: Bealight foundation's approach», *Social Economic Centre*, <<http://socialeconomycentre.ca/social-capital-partners-mission-related-investing-bealight-foundations-approach>>, consulté le 30 mars 2017.



CONCLUSION

Penser le secteur philanthropique en termes d'écosystème écologique à visée éthique et à portée esthétique

Jean-Marc Fontan et Benoît Lévesque

Depuis la publication au printemps 2011 du numéro de la revue *Lien social et politiques* sur la philanthropie et les fondations privées (Lefèvre et Charbonneau, 2011), le constat que nous y présentions sur le faible niveau de développement des connaissances au Canada et au Québec sur cette question a bien changé. Premièrement, entre 2014 et 2017, un vaste programme de recherche partenariale sur la philanthropie canadienne a été soutenu par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), lequel programme a donné naissance au Laboratoire montréalais de recherche partenariale sur la philanthropie canadienne (PhiLab¹). Deuxièmement, seulement sur le territoire québécois, la création de l'Institut Mallet² et la mise sur pied de sa Chaire de recherche sur la philanthropie ont aussi permis de consolider le développement des connaissances en cette matière.

1. Voir <<https://philab.uqam.ca/fr/>>, consulté le 30 mars 2017.

2. Voir <<http://institutmallet.org>>, consulté le 30 mars 2017.

La question posée par le numéro spécial de la revue *Lien social et politiques* portait sur l'incidence de fondations subventionnaires privées dans la gestion d'un champ d'intervention réservé à l'État. Depuis 2011, les recherches réalisées, tant au Québec qu'au Canada, ont permis de nuancer la nature de ce questionnement.

Premièrement, tout en confirmant une plus grande présence de l'acteur social que représentent les fondations subventionnaires dans le champ de la régulation sociétale, force est de constater qu'il s'agit encore et toujours d'un acteur dont l'apport et l'influence demeurent minoritaires en regard des actions portées par l'État, d'une part, et le Marché, d'autre part.

Deuxièmement, tout en confirmant les liens forts existant entre le champ institutionnel que représente le marché et le secteur d'action qu'est la philanthropie subventionnaire, force est aussi de constater que l'univers des fondations subventionnaires est partie prenante de la société civile. Dès lors, associer structurellement cet univers à celui du marché ne permet pas de bien cerner ni de définir convenablement les particularités et les caractéristiques culturelles distinctes de la philanthropie et, plus particulièrement, de la philanthropie subventionnaire.

Somme toute, en filigrane du questionnement de 2011 on sent le besoin de mieux comprendre en quoi et comment les fondations subventionnaires privées, publiques ou communautaires ont vu ou non leur rôle d'acteur social prendre de l'aplomb depuis le début du XXI^e siècle. Afin de mieux comprendre les transformations en cours, les travaux lancés par le PhiLab et la Chaire de recherche de l'Institut Mallet sur l'écosystème philanthropique ont largement contribué à la compréhension de l'action philanthropique, en général, et de l'action philanthropique subventionnaire en particulier.

D'une part, en parlant d'écosystème pour décrire et analyser le champ d'action de la philanthropie, cet effort de théorisation du champ d'action de la philanthropie a permis de le situer dans une triple perspective: relationnelle, organisationnelle et transactionnelle. Prendre cette posture permet une déconstruction de *l'a priori* discursif associant une fondation à une initiative relevant du domaine du privé. Dans les faits, en prenant en considération le cadre légal de la Loi canadienne sur les organisations de bienfaisance, une fondation est une organisation de bienfaisance; à ce titre, elle constitue une personne morale privée. Au-delà du constat juridique, la philanthropie subventionnaire rassemble sous un même chapeau un ensemble complexe de formes et de types d'organisations. Ces organisations regroupent une variété d'acteurs sociaux, puisent dans un large assortiment de stratégies d'action. Elles affichent différentes représentations et postures dans la façon de définir leur mission,

de comprendre tant les problèmes, les besoins que les urgences sociales. Enfin, la philanthropie subventionnaire présente une grande diversité tant dans les paliers de gouvernement ou les capacités d'intervention que dans les formes de collaboration entre elles ou avec d'autres acteurs sociaux.

D'autre part, l'analyse de la cartographie relationnelle et transactionnelle des fondations subventionnaires révèle une distinction claire et précise entre l'action qu'elles soutiennent et celles que produisent les appareils d'État, les effets de leur action et ceux qu'induisent les activités des entreprises privées. En effet, l'action philanthropique³ a une particularité : celle d'être au service de l'intérêt commun. Cette caractéristique rend distincte leur raison et les démarque des finalités portées par d'autres acteurs sociaux en termes de représentation de l'intérêt public ou de satisfaction de l'intérêt privé. En s'inscrivant *de facto* dans le grand secteur institutionnel de la société civile, tant par la nature de son environnement légal que par les origines historiques de sa raison d'être (Charbonneau, 2011), la philanthropie se situe d'emblée dans un monde complémentaire aux modalités de régulation induites par l'État ou par le marché.

L'objet du présent chapitre nous permettra d'approfondir de trois façons notre réflexion sur les éléments mentionnés précédemment. Dans un premier temps, nous visiterons la notion d'écosystème. Cela nous permettra de montrer en quoi cette notion représente un outil pertinent pour décrire, analyser et comprendre l'action philanthropique. Nous nous assurerons de bien mettre en évidence la portée morale insufflée par les penseurs de l'écologie au concept d'écosystème naturel lorsqu'ils l'ont créé. Nous pourrions ainsi bien rendre la portée du sens donné à la notion d'écosystème dans sa mouture d'origine. En outre, nous montrerons comment la notion d'écosystème a été reprise par un groupe d'économistes qui sentaient le besoin de renouer avec une compréhension moins formaliste des faits et des phénomènes à caractère économique. Cet emprunt des économistes au vocabulaire écologique répondait, entre autres choses, au besoin de mieux définir le champ d'analyse du secteur de l'économie en y incluant des actions et des formes organisées non économiques, celles de l'État, par exemple.

3. Nous retenons la définition suivante de la philanthropie : « Du grec ancien *phílos* (φίλος), qui aime, et *ánthrōpos* (άνθρωπος), homme ou genre humain, littéralement "amour de l'humanité", le mot *philanthropie* est apparu dans la langue française au XVIII^e siècle pour désigner "une vertu douce, patiente et désintéressée" (Fénelon, *Dialogue des Morts*, 1712). Est philanthrope "celui qui, par disposition et bonté naturelle, est porté à aimer tous les hommes" (*Dictionnaire de l'Académie française*, 1762). Cette disposition n'est pas seulement une idée abstraite : elle se traduit en actes concrets. Est philanthrope "celui qui s'occupe activement des moyens d'améliorer la condition de ses semblables" (Bescherelle, 1861), que ces moyens soient financiers, matériels, humains... » (ESSEC Business School, 2016).

Dans un deuxième temps, la généralisation du concept a gagné d'autres disciplines scientifiques. Cela s'est notamment traduit par une appropriation de la notion d'écosystème par des chercheurs spécialisés dans les domaines de l'économie sociale, de l'action communautaire et de la philanthropie subventionnaire. Nous nous attarderons plus particulièrement à l'incidence de l'utilisation de la notion d'écosystème sur l'étude de la philanthropie subventionnaire.

Dans un troisième temps, nous reviendrons sur l'écart existant entre la notion d'écosystème en écologie et celle nouvellement développée dans la science économique, en particulier, et dans les sciences sociales, en général. Cet écart, nous ne pouvons d'emblée pas dire qu'il devrait impérativement être comblé. Ce serait là adopter une posture normative non scientifique. Toutefois, lorsque la notion d'écosystème est mobilisée, nous tenterons de démontrer en quoi une compréhension élargie du secteur philanthropique, en général, et du sous-secteur de la philanthropie subventionnaire, en particulier, gagneraient, d'une part, en clarté et en précision d'observation pour les chercheurs, et, d'autre part, en cohérence et en légitimité d'action pour les acteurs philanthropiques.

1. Les fondements écologiques de la notion d'écosystème

Le XIX^e siècle voit la méthode scientifique gagner en importance comme mode central de production et de montée en résonance sociale des connaissances. La reconnaissance de cette posture (scientifique) et des modalités institutionnelles (méthodes et règles du jeu) et organisationnelles (collèges, universités, centres de recherche...) qui l'accompagnent facilite une prise de distance par rapport au savoir normatif religieux. Il s'en est suivi une perte effective du diktat imposé par les croyances religieuses sur les croyances scientifiques. La science moderne permet donc l'exercice d'une nouvelle autorité, moins soumise à un moralisme singulier et plus ouverte à un pluralisme moral. Grâce à la démarche d'enquête, promue par John Dewey (1967), la science rend possible une mise en débat raisonnée des savoirs, et ce, peu importe la méthodologie utilisée pour les produire. À partir du siècle des Lumières, le développement élargi du raisonnement scientifique a eu pour effet de relativiser la place et l'importance occupée par les postures sacrées et anthropocentriques dans la production des connaissances. Nous voyons alors monter en importance un nouveau sujet de l'histoire : la nature (pour la Terre) ou la « matérialité » (pour l'Univers).

Au milieu du XIX^e siècle, la prise de distance observée eu égard à l'approche anthropocentrique est grandement alimentée par l'incidence de la théorie de l'évolution de Charles Darwin. Non seulement Darwin apporte une touche finale et conclusive aux travaux antérieurs portant sur la question de la sélection naturelle et des processus engendrant l'évolution, mais il qualifie en outre cette évolution de « naturelle et indéterminée en finalité ». En d'autres mots, la sélection naturelle ne vise pas une amélioration continue des espèces, laquelle amélioration mènerait irrémédiablement à un paradis sur Terre ou dans les Cieux. Au contraire, la finalité du processus rend compte d'une capacité d'auto-organisation et de complexification de la matière et des formes de vie. Elle n'aurait d'autre visée que celle de se déployer *ad vitam aeternam*.

Ce cadrage structuro-naturaliste permet un recentrage des modalités d'interprétation de la réalité où la figure centrale n'est plus « philosophique », celle de l'humain et de ses angoisses existentielles, mais bien celle d'une « Nature » actrice bohème de son évolution. Cette nature est partie prenante d'un ensemble plus large, lequel est également soumis à un processus transformationnel ou évolutif similaire : l'Univers. Cet Univers prend la forme d'un immense « système » composé d'une infinité d'éléments, de relations, de processus et de dynamiques qui représentent autant de champs d'investigation pour la science.

Non seulement la figure centrale n'est plus l'humain ou l'humanité, mais en outre la cause centrale qui fait que le tout existe et évolue n'est plus associable à une déité quelconque (Dieu). La figure ontologique quitte les habits d'une représentation anthropocentrique, le sacré des mythologies, pour revêtir les apparats d'une nouvelle ontologie : systémique, structurelle et matérielle.

Le contexte de développement des connaissances au XIX^e siècle favorise une lecture systémique de la réalité et l'émergence du besoin d'expliquer à l'aide de fonctions, de propriétés et de lois, ce qui agit ou non pour faciliter, permettre ou empêcher le cours des choses. En d'autres mots, un système, en tant qu'ensemble organisé, doit à la fois être stable et ouvert à des ruptures et à des discontinuités.

Dans cette lecture scientifique de la réalité, la notion de *régulation* émerge en tant que concept opérateur clé pour expliquer le fonctionnement des systèmes. Si Dieu ne constitue plus un moteur de l'histoire, de l'évolution, il faut trouver un substitut pour rendre le tout intelligible. Par exemple, Claude Bernard (1813-1878) utilise cette notion pour expliquer comment le corps humain peut maintenir une situation d'homéostasie ou d'équilibre vital à son fonctionnement. Le corps humain est un système fermé soumis à des influences extérieures : le chaud et le froid par exemple. Dès lors, le corps, en tant que système, se doit de disposer de mécanismes

internes pour maintenir son équilibre thermal. Claude Bernard voit dans les glandes du corps humain des régulateurs naturels qui agissent, comme des thermostats, pour assurer les régulations essentielles au maintien du corps en vie.

Dès le XIX^e siècle, l'idée de système et de sa régulation gagne l'étude des phénomènes du vivant et joue un rôle important dans la définition d'un nouveau champ de développement des connaissances : l'écologie.

Si l'analyse systémique est à la base des réflexions qui ont contribué à la formation du champ scientifique de l'écologie, il faut attendre 1935 pour voir le terme écosystème émerger des écrits produits par le botaniste George Tansley. Celui-ci combine le terme *Oikos* (maison) à celui de *systema* (réunion dans un corps de plusieurs parties formant un tout) afin de désigner un ensemble dynamique comprenant un milieu naturel ou biotope (eau, sol, climat et autres éléments inorganiques) et les êtres vivants ou biocénose (animaux, plantes, microorganismes) qui s'y retrouvent.

Depuis les premiers travaux de Tansley, la notion d'écosystème en est venue à décrire des ensembles dynamiques applicables à différents ordres de grandeur. De l'échelle macro à l'échelle micro, il est possible de circonscrire une très grande diversité d'entités systémiques : l'Univers, la Terre, un marais humide, une population de caribous... Présenté ainsi, un écosystème qualifie un type particulier de système dont le degré de complexité est très élevé du fait qu'il repose sur des relations d'interdépendance entre le vivant et son milieu d'insertion au sein duquel ont lieu des échanges de matière et d'énergie. On comprendra que, si un écosystème peut apparaître en équilibre, il est en réalité toujours relativement instable ou tout au moins en mouvement. En effet, la modification brusque de un ou plusieurs éléments du système peut conduire à une rupture ou à un retour à l'équilibre écologique. Dans les faits, si nombre d'écosystèmes ont des durées de vie relativement courtes, soit plusieurs siècles, certains d'entre eux ont pu se maintenir relativement en équilibre sur plusieurs millénaires (Tansley, 1935, p. 301).

L'intérêt de la méthode dite écosystémique d'analyse du réel tient au fait qu'elle est inclusive dans la prise en compte des entités constitutives des ensembles étudiés. À la suite des travaux de Tansley, d'autres penseurs de la science écologique ont raffiné les outils descriptifs et analytiques afin de mieux observer la dynamique et les processus permettant de suivre les échanges de matière et d'énergie au sein des écosystèmes naturels. Cet approfondissement a permis de mettre en évidence trois ordres transformatifs et deux clés d'opération.

Les trois ordres transformatifs peuvent être résumés de la façon suivante.

- 1) Un premier étage: tout écosystème écologique repose sur un processus initial qui se nourrit d'éléments matériels non vivants pour produire de l'énergie qui est transformée en matière; à titre indicatif, les plantes utilisent la lumière et des nutriments extraits du sol ou de l'air pour se reproduire, la transformation combine énergie et matière pour créer la vie végétalisée.
- 2) Le deuxième étage d'un écosystème vivant se nourrit de l'énergie-matière produite à l'échelon antérieur ou à partir de ce dernier: les herbivores dépendent du premier; les carnivores ont une existence dépendante de la complexification de la vie au sein même du deuxième étage.
- 3) Le troisième étage utilise des substances des deux ordres précédents pour les décomposer en les ramenant à un état organisé minimal; ce sont les décomposeurs: les bactéries et les champignons relèvent d'un type de vie qui permet un retour aux sources.

Les écologistes relèvent aussi deux clés d'opération.

- 1) La première clé relève d'un présupposé éthique, au sens où ce qui est produit, consommé ou décomposé l'est dans une optique ou une posture de circulation fluide, continue de l'énergie et de la matière. Le tout, afin de permettre une reproduction élargie de la vie au sein du grand système écologique. Du moins, jusqu'à ce que ce processus soit contré par les activités engendrées par *homo sapiens sapiens*. La clé éthique représenterait une forme de «*drive*» prémoral qui se traduirait par une montée continue en pluralité, en diversité et en complexité du vivant.

La vie comporterait en elle-même une pré morale, en quelque sorte, en ce sens que la vie s'évalue elle-même comme bonne. En reprenant le problème de Leibniz: «pourquoi y-a-t-il quelque chose plutôt que rien?» il dit qu'il faut poser la question: «pourquoi y a-t-il quelque chose qui vaut plutôt que rien?» Et ce qui vaut plutôt que rien, c'est d'abord la vie. Je crois que c'est très important d'avoir vu cela, car, quand on passe au niveau humain, la vie n'est plus simplement un équipement génétique en chaque individu, mais c'est aussi un vouloir vivre et un vouloir survivre (Ricœur, 1993, p. 1).

- 2) La deuxième clé d'opération est dite esthétique. Elle l'est, d'une part, dans la dimension harmonique qui caractérise l'organisation du vivant et, d'autre part, au sens où ce qui est produit, consommé ou décomposé l'est dans un mode minimalement pré-artistique d'organisation ou de désorganisation de l'énergie et de la matière.

La nature considérée rationnellement, c'est-à-dire soumise dans son ensemble au travail de la pensée, est l'unité dans la diversité des phénomènes, l'harmonie entre les choses créées, qui diffèrent par leur forme, par leur constitution propre, par les formes qui les animent; c'est le Tout (*Pán*) pénétré d'un souffle de vie. Le résultat le plus important d'une étude rationnelle de la nature est de saisir l'unité et l'harmonie dans cet immense assemblage de choses et de forces (Humboldt, 1855, p. 4).

Par «engagement esthétique», l'on ne renvoie pas à un domaine spécialisé, celui de l'art, ni à une philosophie du beau, ni à une théorie du goût. L'on renvoie à un mode de connaissance active de son milieu qui n'est pas réservé à l'art ou aux monuments culturels. Ce mode de connaissance active s'inscrit dans la lignée des réflexions d'un John Dewey (1934) ou, plus récemment d'un Arnold Berleant (1992) pour lequel l'expérience esthétique est une façon d'inscrire l'environnement à l'intérieur de soi, et non plus d'en faire l'objet d'une contemplation passive et désengagée. Raison pour laquelle, d'ailleurs, Berleant s'inscrit en faux contre le désintéressement kantien. *L'expérience esthétique est un mode d'apprentissage et un mode de connaissance qui met à l'épreuve le corps et l'esprit dans un seul mouvement* (Blanc, 2008, p. 3; c'est nous qui soulignons).

La notion d'écosystème rend compte d'une cartographie d'éléments en interactions. Elle témoigne d'une interdépendance créatrice entre ces éléments. Enfin, elle sous-entend l'existence ou la présence d'un cadrage éthique ou esthétique qui permet non pas de donner du sens mais d'incarner un sens, une raison d'être. Qu'en est-il de cette représentation holistique de la notion d'écosystème lorsque cette dernière est appliquée au domaine de l'étude des sociétés, en général, et de l'économie, en particulier?

Comme nous allons le voir, l'utilisation du concept d'écosystème par des économistes prend peu en considération la dimension holistique. L'appropriation du concept retient principalement l'idée d'une dynamique relationnelle prenant place entre des éléments d'un système au service d'une éthique qui n'est pas représentative de l'ensemble, en mettant l'ensemble au service d'une de ses composantes (le marché). Comme nous le verrons, il s'agira d'une utilisation formelle et utilitariste qui externalise la dimension substantive de la notion.

2. Une utilisation élargie et édulcorée de la notion d'écosystème en économie

L'utilisation de la notion d'écosystème par des économistes s'est effectuée en trois temps. Dans un premier temps, des travaux ont été menés sur l'environnement d'affaires de l'entreprise. Il s'est principalement agi de regarder l'écosystème d'affaires sous l'angle des deux formes de relations qui s'observent entre des organisations entrepreneuriales : la coopération et la concurrence. Dans un deuxième temps, un ensemble de travaux de recherche et d'écrits ont porté sur l'étude de l'entreprise en tant qu'organisation au cœur d'un ensemble de relations plus larges que celles amenant des entreprises à coopérer ou à se faire concurrence. Enfin, dans un troisième temps, des chercheurs ont apporté des nuances importantes sur la façon de conceptualiser les écosystèmes d'affaires et d'entreprises. Selon eux, il s'agit de combiner les approches fondées sur l'offre et sur la demande (systèmes d'affaires et systèmes entrepreneuriaux) à une troisième approche prenant en considération le rôle joué par les organisations intermédiaires, lesquelles agissent positivement ou négativement sur l'offre et la demande.

2.1. Les écosystèmes d'affaires

La notion d'écosystème d'*entreprise* est apparue, quant à elle, sous le terme écosystème d'*affaires*. Constatant que les entreprises qui réussissent le mieux dans le domaine de la nouvelle économie n'évoluent pas dans le vide, mais dans un environnement plutôt favorable, James F. Moore a proposé en 1993 le terme écosystème d'*affaires* (ÉSA) pour rendre compte des interactions et des interdépendances de même que de la coexistence de la concurrence et de la coopération (la «coopétition») dans certains milieux entrepreneuriaux. Le terme écosystème est alors pris dans un sens métaphorique, soit avec des traits communs, mais aussi des différences importantes avec l'écosystème biologique. Parmi les traits communs, relevons une multitude d'acteurs de nature différente qui partagent un destin commun et dont les interdépendances et les interactions peuvent donner lieu à une certaine coévolution. Parmi les différences, retenons l'intentionnalité des acteurs de l'écosystème d'affaires, le leadership assuré par certains d'entre eux, les participants clés (*keystones*), le développement de compétences partagées et la possibilité d'élaborer des stratégies et de procéder à la planification des activités, sans oublier des conflits potentiellement destructeurs. Pour Moore, «le recours à la métaphore biologique permettait [...] de mieux décrire les arcanes des processus d'innovation collective que l'on ne qualifiait pas encore d'ouverte», mais qui faisait appel à des ressources externes et distribuées (Fréry, Gratacap et Isckia, 2012; Gueguen et Torrès, 2004, parag. 25). En somme, l'écosystème

entrepreneurial met l'accent sur le fait que l'entrepreneuriat est facilité ou freiné par la « communauté des autres acteurs dont il dépend » (Stam, 2015, p. 3, traduction libre).

Au cœur de l'écosystème d'affaires, nous retrouvons une coalition d'entreprises hétérogènes qui forment néanmoins une communauté d'intérêt stratégique organisée en réseau qui peut inclure des organisations sans but lucratif. Parmi les éléments du réseau, on peut relever des grandes et petites entreprises, des parties prenantes (investisseurs, actionnaires, syndicats et autres), des agences gouvernementales, des organismes de réglementation, des entreprises et organisations concurrentes ayant des caractéristiques communes, des universités, des centres de recherche, des lobbys et des groupes d'intérêts qui influencent le système (Khedher, 2010, p. 6 et 8). De plus, l'écosystème d'affaires peut se donner des outils pour développer et mobiliser des ressources intangibles, voire invisibles ou même relationnelles, qu'on retrouve dans le capital socioterritorial (Fontan et Klein, 2004). Le leadership que peuvent exercer les participants clés dans un écosystème d'affaires dominant est fondé sur la conduite des évolutions, sur la capacité d'influence et sur la diffusion de l'information et des innovations et non pas sur le contrôle et le commandement (Gueguen et Torrès, 2004, paragr. 24 à 26). On comprendra ainsi que la qualité de l'écosystème d'affaires peut jouer un rôle important en matière d'innovation et favoriser le succès sur le marché national et même sur le marché international.

2.2. Les écosystèmes entrepreneuriaux

Plus récemment, c'est sous l'appellation d'« écosystème entrepreneurial » (ÉSE) que cette approche s'est répandue d'abord dans les écoles de gestion et les organisations internationales. Ainsi, au cours des six ou sept dernières années, plusieurs chercheurs ont contribué à l'enrichissement de cette notion, notamment en établissant ses principales caractéristiques. Parmi ces chercheurs, Daniel Isenberg, un professeur de gestion disposant d'une expérience entrepreneuriale, affirme ceci : « *we know enough about how entrepreneurship develops in the world to deliberately create the conditions so that there will be measurably more of it, and do so in a relatively short period of time, that is, years and not decades* » (Isenberg, 2011, p. 1). La stratégie que rend possible cette notion est présentée « comme un complément ou même un préalable pour les grappes, les systèmes d'innovation, les économies de la connaissance ou les politiques de compétitivité nationale » (Isenberg, 2011, p. 1, traduction libre). Comme pour ces dernières approches, chacun des écosystèmes entrepreneuriaux est unique, même si l'on y retrouve des ingrédients relativement similaires. Cela dit, l'écosystème entrepreneurial

se distingue des approches précédentes puisqu'il place au centre du système non pas l'entreprise, mais l'entrepreneur comme leader alors que le rôle du gouvernement est limité à celui de facilitateur.

En 2013, le Forum économique mondial (World Economic Forum, 2013, p. 5-6) a présenté sa conception de l'écosystème entrepreneurial comme reposant sur les huit piliers suivants: 1) des marchés accessibles, 2) le capital humain et la main-d'œuvre, 3) l'investissement et la finance, 4) un système de soutien (conseil, mentorat), 5) le cadre de régulation et les infrastructures, 6) l'éducation et la formation, 7) les grandes universités comme catalyseurs et 8) le soutien culturel.

Ces huit piliers sont précisés et décomposés en 38 éléments. Ainsi, le pilier «cadre de régulation et infrastructure» comprend l'aide au démarrage d'entreprise, des taxes incitatives, des législations et des politiques favorables à l'entreprise, l'accès à des infrastructures de base (p. ex., eau et électricité), l'accès aux télécommunications et aux réseaux de communication, l'accès au transport. De même, le système de soutien renvoie à l'existence (et à la qualité) du mentorat et de conseillers, de services professionnels, d'incubateurs, d'accélérateurs et de réseaux d'entrepreneurs. Les résultats d'une recherche menée par le Forum économique mondial à partir de cette conception des écosystèmes entrepreneuriaux révèlent, en premier lieu, qu'il existe des différences majeures entre les systèmes entrepreneuriaux d'une région du monde à l'autre, notamment selon l'importance que les gouvernements leur accordent (World Economic Forum, 2014). En deuxième lieu, parmi les piliers relevés, les entrepreneurs considèrent que les trois plus importants sont, dans l'ordre, l'accès aux marchés, le capital humain et la main-d'œuvre ainsi que la finance et l'investissement. Enfin, les grandes entreprises jouent souvent un rôle déterminant dans le développement de tels écosystèmes alors que l'action des gouvernements (politiques économiques et régulation) aurait des effets parfois positifs, parfois négatifs (World Economic Forum, 2014). Cette recherche illustre le fonctionnement de certains de ces systèmes sans fournir un cadre explicatif qui pourrait rendre compte des causes et des effets.

2.3. Une «critique sympathique interne» des ÉSE: vers une reformulation élargie et inclusive aux organisations de la société civile et aux entreprises d'économie sociale

L'approche basée sur l'écosystème entrepreneurial suscite des réserves même de la part de ceux qui l'utilisent. On lui reproche de se limiter à un type d'écosystème entrepreneurial, celui de la nouvelle économie, et

de s'en tenir à l'illustration et à la description, sans fournir une construction théorique qui permettrait de rendre compte des liens existant entre certains facteurs et certains résultats (Koenig, 2012; Fréry, Gratacap et Isckia, 2012).

Ainsi, l'économiste Érik Stam considère que les approches managériales de l'écosystème entrepreneurial sont inspirantes, mais nettement insuffisantes. En ne fournissant qu'une liste de composantes (Isenberg, 2014) ou de piliers (Forum économique mondial), les analyses managériales demeurent le plus souvent en surface alors que leurs explications se révèlent tautologiques, du genre: «les écosystèmes entrepreneuriaux sont des systèmes qui produisent un entrepreneuriat réussi» (Stam, 2015, p. 5, traduction libre). De plus, une liste d'ingrédients ou de facteurs sans liaison bien identifiée ne permet pas de distinguer les causes des effets. De même, le niveau d'analyse (p. ex., villes, régions, pays) est rarement précisé et la distinction entre le nécessaire et le contingent n'est jamais clairement réalisée. En somme, les causes fondamentales des écosystèmes entrepreneuriaux ne sont ni établies ni examinées. Ainsi, le rapport de recherche du Forum économique mondial (World Economic Forum, 2014) conclut que ce qui est le plus important, du point de vue des entrepreneurs, ce sont, dans l'ordre, l'accès au marché, le capital humain et la finance. On demeure donc en surface avec des constats très généraux.

Le cadre théorique proposé par Erik Stam (2015) laisse bien voir les échelles possibles d'interventions de la part des pouvoirs publics et des divers promoteurs. La plupart des éléments peuvent être initiés ou soutenus à l'échelle régionale (sous-nationale), mais certains se retrouvent à la fois aux échelles régionales et nationales (lois et régulation) alors que les entrepreneurs et employés entrepreneuriaux comme connecteurs peuvent établir des liaisons avec d'autres ÉSE à une échelle régionale ou même plus globale. Enfin, la distinction entre les quatre niveaux (deux comme effets et deux comme causes, sans oublier les rétroactions et les intangibles) permet des interactions et des interventions à partir du bas vers le haut, mais aussi à partir du haut vers le bas. Dans la mesure où les diverses composantes de l'ÉSE sont à la fois en interaction et en interdépendance, une gouvernance centralisée et hiérarchique ne semble guère souhaitable puisque chacun des éléments dispose d'une grande autonomie, mais l'intérêt bien compris de chacun peut inciter à une certaine coopération, en dépit d'une concurrence qui ne disparaît jamais complètement.

Commentant l'ouvrage de James F. Moore (1996), Herb Rubenstein (2012) conclut que les écosystèmes sociaux, tels les églises et les organismes sans but lucratif, suivent les mêmes règles que les entreprises privées et subissent des contraintes environnementales (externes) comparables, mais avec des valeurs différentes (et des règles différentes...).

Ainsi, les entreprises d'économie sociale et solidaire de même que les organismes sans but lucratif et les organisations hybrides à double finalité présentent au moins deux grandes différences : d'une part, elles sont plus complexes en raison de leurs formes organisationnelles et institutionnelles et, d'autre part, elles sont plus dépendantes de leur environnement pour les ressources, dans la mesure où ces dernières sont plurielles (ressources marchandes, non marchandes et non financières), et pour les besoins auxquels elles répondent, surtout quand ces besoins sont coconstruits avec les premiers concernés. La manière de réduire la dépendance à l'égard de l'environnement est de l'internaliser au sein de l'organisation ou d'un regroupement d'organisations à partir de représentants, comme on peut l'observer notamment à partir de la composition des conseils d'administration (Hafsi et Thomas, 2005).

En conclusion, les écosystèmes entrepreneuriaux sont par définition centrés sur l'offre, de sorte qu'ils accordent très peu de place aux organisations créant ou reconfigurant la demande, et cela, dans une moindre mesure pour les écosystèmes d'économie sociale et solidaire. Certains chercheurs tels les membres du groupe de recherche TEPSIE proposent d'élargir la notion d'écosystème d'*innovation sociale* pour inclure plus explicitement les organisations orientées vers la demande (TEPSIE, 2014). Ainsi, il conviendrait d'intégrer dans la notion d'écosystème économique les organisations relevant de l'offre et puis de la demande sans oublier les intermédiaires qui tentent de les relier dans un ensemble où prédomine une économie plurielle. Cette conceptualisation permet d'avoir une représentation cartographique plus complète des acteurs qui font partie des écosystèmes du champ de la socioéconomie.

L'utilisation de la notion d'écosystème par la science écologique diffère profondément dans la finalité recherchée par les écologistes. Pour ces derniers, l'écosystème est un outil uniquement utilisé pour décrire et comprendre la composition, les processus et les dynamiques prenant place dans le système étudié. Il s'agit simplement de mettre au jour une complexité à l'œuvre dans l'existence et l'évolution du vivant, dans sa relation avec le non-vivant. Pour les économistes, il s'agit principalement d'utiliser cet outil conceptuel pour mieux faire comprendre la complexité qu'il cache dans le but de mieux agir sur elle. En d'autres mots, il s'agit de combler des déficiences ou de profiter des possibilités ou de marge de manœuvre afin d'optimiser un rendement recherché : dans le cas présent, il s'agit de la création de richesse économique.

3. La notion d'écosystème appliquée à l'entrepreneuriat social et à la philanthropie

Les écosystèmes entrepreneuriaux peuvent comprendre des parties prenantes qui relèvent du secteur sans but lucratif, notamment pour la promotion, le soutien, voire la gouvernance, notamment à l'échelle régionale et locale (Feld, 2012). De plus, si l'on considère cette notion d'un point de vue générique, elle peut convenir avec les adaptations qui s'imposent à une grande diversité d'entreprises et d'organisations. Par ailleurs, il faut reconnaître qu'il existe peu d'études portant sur les écosystèmes entrepreneuriaux dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. La notion n'existe que depuis quelques années, mais il est possible de retrouver dans la réalité des configurations qui s'en rapprochent. Dans cette perspective, nous allons examiner très brièvement comment l'économie sociale historique s'est préoccupée de s'inscrire dans un système (voire dans un écosystème entrepreneurial) qui était en cohérence avec ses valeurs, règles et pratiques. Par la suite, nous nous demanderons pourquoi maintenant cette notion intéresse de plus en plus la « nouvelle économie sociale » et, plus particulièrement, l'entreprise sociale et même la philanthropie (Lévesque, 2014a).

L'écosystème de l'entrepreneuriat social peut être étudié sous l'angle de l'offre (système d'affaires) ou de la demande (l'environnement support ou contraignant à son développement). Nous nous contenterons dans un premier temps de décrire cet écosystème sous l'angle de la demande avant de regarder plus spécialement comment la notion d'écosystème peut être utilisée pour étudier le secteur de la philanthropie subventionnaire.

3.1. L'écosystème de l'entrepreneuriat social

Si la notion d'écosystème entrepreneurial tend à s'imposer plus que jamais dans le monde de l'économie sociale et solidaire, c'est principalement pour deux raisons. En premier lieu, de plus en plus de jeunes entrepreneurs sociaux conscients des grands défis actuels tentent de mettre sur pied des entreprises sociales de manière souvent spontanée, des coups de cœur sans grand lien avec les écosystèmes d'économie sociale et solidaire existants. En deuxième lieu, de plus en plus de nouveaux acteurs, notamment des fondations, des grandes entreprises et des instances internationales, s'engagent à soutenir ces nouvelles entreprises à double finalité avec un grand souci de performance économique et sociale (en liaison avec l'environnement dans le cas de l'approche de la responsabilité sociale des entreprises). Sans proposer une analyse en profondeur de cette situation nouvelle, nous tenterons simplement dans le cadre de cette introduction

de décrire quelques-unes des initiatives orientées vers la mise en place d'écosystème entrepreneurial dans le domaine de l'économie sociale et de l'entreprise sociale.

La référence à la notion d'écosystème dans le domaine inclusif de l'économie sociale apparaît à des échelles très différentes, soit à l'échelle internationale, comme on peut le constater avec la Commission européenne et de grandes organisations internationales telles Ashoka, soit à l'échelle plutôt locale avec les Incubateurs technologiques de coopératives populaires (ITCP) au Brésil et avec les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) en France. Entre ces deux grandes catégories d'écosystèmes, à partir d'instances internationales, d'une part, et d'instances locales, d'autre part, on retrouve des écosystèmes à l'échelle d'un État-région comme au Québec avec un système d'innovations sociales. Comme on l'entrevoit déjà, la notion d'écosystème recouvre des réalités passablement contrastées, même si l'on s'en tient à l'économie sociale et à l'entreprise sociale.

Selon la Commission européenne, la construction d'un «écosystème de l'entrepreneuriat social» suppose des actions ou des interventions dans trois directions.

En premier lieu, il est suggéré d'améliorer l'accès au financement, notamment les financements privés et la mobilisation des fonds européens (un fonds de 90 millions d'euros représente une action clé de même qu'«une priorité d'investissement dans les règlements FEDER et FSR» à partir de 2014) (Commission européenne, 2011, p. 8).

En deuxième lieu, il est proposé d'améliorer la visibilité de l'entrepreneuriat social en développant des outils pour «mieux connaître le secteur et rendre l'entrepreneuriat social plus visible» (diffusion des meilleures pratiques, création de bases de données, mise en place de labels et de certifications), d'une part, et en renforçant «les capacités managériales, la professionnalisation et la mise en réseau des entrepreneurs sociaux», d'autre part (Commission européenne, 2011, p. 8 et 9).

En troisième lieu, il est conseillé d'améliorer l'environnement juridique, soit «développer des statuts juridiques adaptés qui pourraient être utilisés par l'entrepreneuriat social européen», d'ouvrir les marchés publics à ces entreprises (en valorisant l'élément de la qualité) et de prévoir des aides d'État.

Pour ces suggestions en vue de créer un écosystème pour l'entrepreneuriat social, il est rappelé que «la Commission ne prétend pas donner une définition normative qui s'imposerait à tous et déboucherait sur un corset réglementaire» (Commission européenne, 2011, p. 4). En même temps, les statuts existants, présents dans la plupart des pays, ne

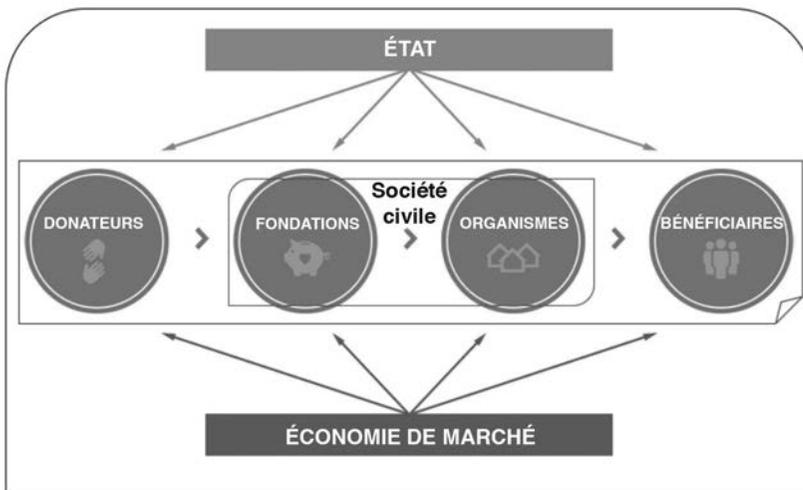
semblent pas pertinents, à quelques exceptions près. Ce faisant, l'écosystème à construire semble devoir être édifié *ex nihilo*. En plus des actions qu'elle tend à mettre en place, la Commission appelle les pouvoirs publics, les collectivités locales et régionales à contribuer au développement des entreprises sociales, «notamment par le biais des structures de développement économique et des chambres de commerce, en tenant compte de la dimension transfrontière des partenariats et des initiatives qu'ils soutiennent» (Commission européenne, 2011, p. 13).

3.2. L'écosystème de la philanthropie subventionnaire

La philanthropie concerne principalement le don de temps et d'argent dans le cadre d'organisations habituellement définies comme relevant de la bienfaisance. Sous cet angle, elle n'évolue ni dans un vide historique ni dans un vide social et politique, puisqu'elle est constituée d'un ensemble d'agents plus ou moins en interaction et soumis à des principes et à des règles relativement communes.

Figure C-1.

L'écosystème philanthropique



Dans un premier temps, nous relevons ses principaux agents, qui sont inégalement conscients d'appartenir à un même système, et, dans un deuxième temps, nous essayons de mettre en relief les relations entre ces agents, les flux et les relations virtuellement bidirectionnelles

(le don appelle le contredon, comme l'a bien mis en lumière Jacques Godbout, 1992) dans le cadre d'un système qui est ni isolé ni fermé, mais passablement encadré.

Le premier agent du système philanthropique : les donateurs

Le premier agent du système philanthropique est constitué des donateurs, soit des donateurs de temps, les bénévoles, et des donateurs d'argent ou de biens. Si l'on peut considérer les donateurs comme premier agent, c'est en ayant à l'esprit qu'ils répondent, ou prétendent répondre, à des demandes ou à des besoins non satisfaits des bénéficiaires qui constituent le deuxième agent. Sans donateurs et sans personnes dans le besoin (bénéficiaires), pas de philanthropie, mais si nous pouvons aujourd'hui parler de système philanthropique, c'est parce que d'autres agents se sont ajoutés, notamment les fondations et les organismes à but non lucratif et de bienfaisance. Ces deux derniers agents constituent en quelque sorte des intermédiaires entre les donateurs et les bénéficiaires.

Les donateurs exercent un rôle clé dans les mécanismes de redistribution d'un capital généré à partir d'activités économiques. Il existe donc une relation étroite entre la capacité de redistribuer du capital et le régime de production, de distribution et d'accumulation de la richesse. Cette relation joue aussi sur la capacité des donateurs de réserver du temps ou des ressources matérielles à des activités caritatives ou philanthropiques.

Enfin, les donateurs sont influencés dans leurs comportements vis-à-vis du don philanthropique par des facteurs culturels et politiques. Sur le plan culturel, l'esprit du temps peut plus ou moins favoriser des activités de réciprocité en termes de don de soi (temps) ou de ressources (financières ou matérielles). Sur le plan politique, l'État peut mettre en place des dispositifs légaux ou fiscaux pour encourager l'activité philanthropique.

Le deuxième agent : les fondations

Organisme de la société civile, la fondation, sous la forme de fiducie charitable, existe depuis l'Antiquité. Elle s'éloigne progressivement de la charité avec le passage du féodalisme au capitalisme, comme on peut l'observer en Angleterre alors que les biens de l'Église sont usurpés au début du XVII^e siècle et que les problèmes sociaux prennent de l'ampleur (Charbonneau, 2011). Cependant, c'est au cours du XIX^e et du XX^e siècle que les fondations, alimentées par les grandes fortunes du temps et bénéficiant d'un cadre légal favorable, acquièrent une importance nouvelle en proposant une approche scientifique de la philanthropie orientée vers des interventions portant sur les causes plutôt que sur les effets des problèmes sociaux.

Dans cette perspective, les États-Unis, où la crainte d'un État central est manifeste, deviennent le lieu par excellence de la philanthropie moderne avec la fondation comme institution structurante non seulement de la philanthropie, mais aussi de politiques sociales (Dowie, 2001). Les grandes fondations étatsuniennes permettent alors de réunir non seulement des sommes importantes, d'être à la base de grands projets institutionnels, mais aussi de devenir des lieux d'influence en matière de politiques publiques et de production d'idées et de connaissances. En somme, si la fondation est une structure institutionnelle millénaire, sa pratique et son déploiement sont marqués par son historicité (Charbonneau, 2011).

Au Canada, l'action des fondations subventionnaires est grandement facilitée par des politiques publiques favorables à l'action philanthropique. Des modalités de régulation ont été mises en place au lendemain de la Première Guerre mondiale pour encadrer le pourcentage du capital « patrimonialisé » pouvant être consacré à l'action philanthropique sans obligations fiscales. Les modalités de régulation portent aussi sur le type et la nature des actions reconnues à titre d'actions de bienfaisance. Si l'État constitue un acteur de second niveau pour les fondations, le marché en est aussi un puisqu'il est le lieu à partir duquel sont générés les fonds patrimoniaux ou est géré le patrimoine placé en fiducie. Pour les fondations dont l'existence dépend de campagnes annuelles de collectes de fonds, le bon état de santé de l'économie aura une influence directe sur les capacités de recueillir des fonds.

Le troisième agent: les organisations à statut de bienfaisance ou de charité (œuvres de bienfaisance)

Les fondations sont associées aux œuvres de bienfaisance, puisque c'est par elles qu'elles atteignent le plus souvent les bénéficiaires et qu'elles réalisent leurs objectifs. Acteurs de la société civile, les organismes à but non lucratif sont plus nombreux que les œuvres de bienfaisance, puisque ces dernières doivent être en plus enregistrées comme organismes de charité à l'Agence du revenu du Canada. Nous commencerons par donner un aperçu des organismes à but non lucratif pour nous centrer par la suite sur les œuvres de bienfaisance.

Les études comparatives à l'échelle internationale amorcées par Lester Salamon, directeur du Center for Civil Society Studies à l'Université Johns Hopkins (Baltimore), nous donnent une idée de l'importance des organismes à but non lucratif et bénévoles dans plus d'une quarantaine de pays sur tous les continents. À cette échelle, ces organismes mobilisent environ un milliard de personnes (Salamon *et al.*, 2011). Si les employés et les bénévoles de ces organismes étaient réunis dans un même pays, ce pays fictif arriverait en deuxième place après la Chine quant à la population

et serait le septième au monde sur le plan économique avec un PIB de 1 348 milliards de dollars. Ces études montrent également que le secteur à but non lucratif du Canada occupe le deuxième rang dans le monde pour son importance, avec 11 % de la force active de travail du pays (équivalent à 2 millions de personnes). Sur ce point, le Canada n'est devancé que par la Hollande, avec 14,4 %, mais arrive avant le Royaume-Uni, la Suède et les États-Unis (Salamon, 2010, p. 188; Statistique Canada, 2004; Hall *et al.*, 2004, p. 11). Ces études révèlent aussi que les pays où la société civile n'est que faiblement organisée comme dans les anciens pays communistes et les pays dominés par des dictatures, les organismes à but non lucratif basés sur le bénévolat sont beaucoup moins nombreux, voire inexistants.

Nous ne disposons pas d'une telle répartition détaillée pour le Québec, mais nous savons que les 3 000 organismes à but non lucratif qui relèvent de l'économie sociale peuvent avoir accès à des outils dont la capitalisation totale peut atteindre un milliard de dollars (Mendell *et al.*, 2014, p. 21). De même, 5 089 des 8 000 organismes communautaires autonomes sont subventionnés par 13 ministères québécois et huit organismes gouvernementaux pour un montant annuel total de 860 millions de dollars, dont 520 millions pour la mission globale des organismes en 2010-2011 (SACAIS, 2012, p. 75 et 79). Le financement provenant du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) serait comparable à celui octroyé par les fondations; dans ce dernier cas, le financement n'est accordé qu'aux organismes de bienfaisance.

Le quatrième agent : les bénéficiaires

Les bénéficiaires sont le plus souvent les grands absents, même si l'on s'accorde pour dire qu'une action efficace en leur faveur suppose une participation active de leur part. Comme le financement et les dons se font plutôt en direction des organismes que des individus, c'est par eux qu'il devient possible de mieux connaître les bénéficiaires et c'est également à partir d'eux que leur participation peut prendre forme. Les types d'activités laissent voir également que les bénéficiaires sont principalement touchés par des activités relevant de la religion et du bien-être : 60,6 % des revenus concernent ces deux types d'activités au Canada et 61,6 % au Québec; par la suite viennent l'éducation et les bénéfices à la communauté (dans ce dernier cas, il faut préciser que la plupart de ces organismes agissent à partir des collectivités locales). Enfin, comme la santé est couverte plus que tout autre domaine par l'État, il ne faut pas s'étonner de voir ce domaine figurer en queue en matière de financement.

Un système lui-même est situé dans un écosystème sociétal

Nous avons présenté les principaux agents qui forment le système de la philanthropie au Québec. Ces agents sont pour la plupart autonomes, mais agissent en interrelation, voire en interdépendance. Certains d'entre eux tendent à se constituer en secteur, comme c'est le cas du bénévolat et des fondations, alors que les nombreux organismes à but non lucratif et les œuvres de bienfaisance ont donné lieu à plusieurs regroupements et à une certaine fragmentation (p. ex., bienfaisance, action communautaire autonome, économie sociale).

En somme, la philanthropie est constituée d'une multitude d'acteurs et d'agents que nous avons regroupés en quatre principaux «secteurs» interreliés et interdépendants. Même si toutes ces relations ne sont pas nécessairement égalitaires, elles sont marquées par une logique de réciprocité qui semble avoir prédominé jusqu'ici. C'est ce que nous avons appelé un «système philanthropique» qui nous semble en formation. Ce système philanthropique est par ailleurs encadré par des mondes dont la logique dominante n'est pas celle de la réciprocité.

Au-dessus du système philanthropique, nous trouvons les gouvernements qui sont constitutionnellement responsables de l'intérêt général et du bien commun. Pour cette raison, dans nombre de pays, ils soutiennent la philanthropie et, par la même occasion, la soumettent à des législations particulières en vue d'encadrer minimalement ses interventions.

Au centre du système philanthropique, nous retrouvons des composantes de la société civile, qui agissent sous différentes formes au sein du système philanthropique. À travers la composante mouvements sociaux revendicateurs de justice sociale ou de justice environnementale ou encore promoteurs d'un vivre-ensemble plus sensible à la question du rapport à l'altérité, le champ d'action philanthropique bénéficie des capacités institutionnelles de ces mouvements, lesquels exercent des pressions sur les champs d'action politiques ou économiques. À travers sa composante organismes à but non lucratif et regroupements informels de socialisation, le champ philanthropique compte sur un activisme par lequel il peut faire transiter des investissements pour appuyer des projets à visée philanthropique.

En dessous du système philanthropique, nous trouvons l'économie de marché, qui produit à la fois de la richesse et des inégalités, d'où également son intérêt à soutenir la philanthropie (ce qui soulève des critiques de la part de plusieurs analystes qui avancent que cette économie ferme les yeux sur son rôle dans la production des inégalités).

S'il y a un système philanthropique, il n'est pas suspendu dans le vide. Ce qui lui manque pour être plus qu'un système virtuel, c'est la conscience des divers agents d'en faire partie et surtout d'être potentiellement des acteurs capables de transformer non seulement la société mais aussi l'écosystème qui les intègre afin d'être en meilleure position pour affronter les grands défis sociaux et écologiques. L'écosystème sociétal doit, quant à lui, intégrer les différentes logiques d'action à l'œuvre et s'assurer que l'ensemble fonctionne à l'unisson et non dans une structuration hiérarchique de soumission de la société civile aux seuls intérêts privés ou publics.

4. Penser l'écosystème philanthropique en intégrant les clés éthique et esthétique de la posture écologique

À partir des sections précédentes, il semble pertinent d'utiliser la notion d'écosystème pour étudier l'action philanthropique subventionnaire. Certes, il nous faut dépasser l'application relativement limitée qu'en font les économistes. Pour ce faire, il importe d'aller au-delà de l'analyse relationnelle qu'ils en font, basée sur la régulation des mécanismes d'offre et de demande de services, comme en témoignent les descriptions des écosystèmes d'affaires et d'entreprises. Aller au-delà signifie, selon la posture écologique, d'analyser comment les trois composantes (État/marché/société civile) et les agents philanthropiques (donateurs, fondations, œuvres de bienfaisance et bénéficiaires) agissent en complémentarité et de façon interdépendante et non pas au profit d'une composante – le marché et la croissance toujours plus accentuée du régime d'accumulation et du régime d'appauvrissement –, mais bien à celui de « la commune humanité⁴ » pour laquelle existent l'État, le marché et la société civile.

Si telle est l'utilisation qu'on en fait, la notion d'écosystème favorise alors un processus de prise de conscience de soi et de l'autre (comme agent ou système d'action) dans une démarche qui devient favorable à la construction d'une identité collective transculturelle à l'échelle de l'humanité ou transectorielle à l'échelle d'une société. En considérant comme tel l'écosystème et en comprenant qu'ils en font partie, les agents philanthropiques ont la possibilité de coconstruire les consensus requis au développement d'une vision de ce que pourrait être la philanthropie en tant « qu'identité d'acteur sociétal ». Pour ce faire, les différentes composantes doivent pleinement prendre conscience de ce que « faire système »

4. Sur la notion de *commune humanité*, voir les travaux de Boltanski (Blondeau et Sevin, 2004).

signifie et implique, et, surtout, ce que travailler de façon systémique et donc intégrée et coordonnée permettrait de faire et d'atteindre eu égard à la réalisation d'une raison d'être commune, partagée et assumée.

Pour l'acteur social, au-delà de son identité d'acteur social, prendre conscience de son «identité systémique», donc de la présence d'une deuxième enveloppe identitaire, lui permet de puiser dans les fondements de la définition écologique et de trouver ce que signifie agir de façon écosystémique. Pour l'écosystème écologique, cela signifie être situé dans et partie prenante (avec) d'un processus de transformation d'énergie et de matière afin d'entretenir et de développer le vivant en agençant de façon complémentaire trois ordres transformatifs (produire, consommer, disposer) et en faisant reposer le tout sur deux clés d'opération: éthique et esthétique.

Pour ce qui est des trois ordres transformatifs, l'écologie les met en scène à même trois moments de circulation de l'énergie et de la matière: qu'en est-il pour l'écosystème philanthropique?

Un premier niveau d'organisation de l'écosystème écologique permet la création du vivant: ce qui, pour la philanthropie, correspond:

- 1) à la production en amont, par les systèmes socioéconomiques et socioculturels, de capitaux et de temps libres, en tant que ressources disponibles pour autrui;
- 2) à l'utilisation de ces ressources pour répondre à des enjeux, des problèmes ou des maux; pour surmonter des épreuves; ou, sur un registre prospectif, pour prendre en considération des aspirations émanant de l'imaginaire socioculturel.

Un deuxième niveau d'organisation écologique se traduit par le développement d'une pluralité et d'une diversité de formes du vivant, ce qui, pour la philanthropie, correspond aux formes organisationnelles officielles (fondations, OBNL, etc.) qui utilisent des capitaux et du temps pour rendre la vie plus agréable et décente à tous les humains (résolution de problèmes, appel à l'imaginaire, etc.).

Un troisième niveau d'organisation écologique permet de disposer des formes inanimées pour les décomposer et clore le cycle de la vie, ce qui, pour la philanthropie, correspond aux résultats visés, soit la recherche d'une institutionnalisation des solutions – avoir des répercussions – afin d'assurer une vie agréable et décente à tous les humains.

Un quatrième niveau d'organisation est représenté par la logique même du fonctionnement de l'écosystème, sa dimension éthique et esthétique. Dans l'écosystème naturel, le *drive* évolutif est purement lié à des lois dites naturelles; il est alors question d'un matérialisme évolutif

fondé sur un processus naturel de transformation. Dans l'écosystème culturel, il se produit une rupture par rapport au processus de sélection naturelle et le *drive* matériel s'enrichit de dimensions techniques, éthiques et esthétiques.

Pour l'écologie, ce mouvement de circulation dans les trois premiers ordres transformatifs est opérationnel à condition de s'inscrire dans une ligne directrice morale et esthétique. Cette finalité, Darwin l'a décrite sous la forme d'une lutte des espèces pour la survie. Cette quête pour l'existence de chacun provoque une floraison de formes de vie. Rappelons que la lutte des espèces pour la vie a historiquement engendré une spirale permettant toujours plus de pluralité et de diversité dans les formes existantes de vie.

Pour le système philanthropique, ce « *drive* » est culturel. Il relève d'un matérialisme éthique plongeant ses racines au tout début de l'évolution des hominidés. Il est lui-même objet de transformation en fonction des conditions matérielles et du degré de développement des dispositions culturelles. Il s'agit donc d'un *drive* modelable selon les besoins de l'époque.

Pour l'univers de la philanthropie, il importe donc de rendre transparente cette filiation éthique, de la mettre au jour et d'entrer en débat avec d'autres acteurs pour en socialiser et collectiviser le sens et la portée. Nous avons émis l'hypothèse, dans l'introduction, que cet exercice méritait de prendre place. En d'autres mots, si la Nature met en action le principe pré-moral d'une quête du vivant, il pourrait en être de même pour la philanthropie subventionnaire. En tant que fait culturel, l'action philanthropique aurait avantage à définir clairement sa raison d'être morale et éthique, ce qui n'est présentement pas le cas. Si cette raison d'être était plus clairement exprimée et assumée, le sens porté par l'action des « agents de cet écosystème » apparaîtrait plus clairement pour chacun des trois ordres transformatifs mentionnés ci-dessus. Il serait alors possible aux agents de mieux comprendre et de mieux communiquer le sens à donner à leurs rôles et à leurs fonctions respectives. Ils auraient alors une vision plus limpide et transparente des principes directeurs à suivre et des valeurs à incarner.

Concrètement, penser l'écosystème philanthropique dans son ensemble nous permet de reconsidérer les frontières entre le système philanthropique et l'écosystème dans lequel il se déploie (schéma exposé précédemment). Dans la représentation graphique que nous avons proposée de l'écosystème philanthropique, l'État et le marché constituent des environnements déterminants, mais externes à l'action du système philanthropique. Penser l'action systémique en fonction de son écosystème, c'est pleinement prendre en considération la dimension « d'interdépendance et d'encastrement » des trois ordres transformatifs mis en scène par l'écologie. Cela revient à étendre ou à généraliser la substance

philanthropique à chacune des composantes de l'ordre culturel et donc à situer cette substance au cœur de l'écosystème philanthropique. En procédant ainsi, l'action philanthropique se trouve en situation de ré-encastrement total dans l'action économique, tout comme elle en vient à constituer un guide moral pour les actions du législateur et à devenir un vecteur d'unification pour la société civile et les modes de vie (citoyenneté).

Quel pourrait être le principe de base qui permettrait de donner un sens unifié et cohérent à l'action philanthropique? Notre statut d'universitaire fait qu'il ne nous appartient pas de le décréter; il nous appartient toutefois de travailler au codéveloppement des connaissances requises pour faciliter un tel positionnement. Sur ce point, il importe de rappeler que des fondements importants ont été avancés lorsque la philanthropie moderne s'est institutionnalisée du début à la fin du XIX^e siècle. Il s'agissait alors de faire mieux que la charité chrétienne et d'aller au-delà de l'action caritative pour s'attaquer aux fondements des problèmes sociaux, pour combler les manques observés et remédier aux incapacités du bien-agir... Il s'agissait aussi d'agir dans des domaines d'intervention peu ou pas couverts par l'État et non investis par les mécanismes du marché. Il s'agissait aussi, et de façon plus marginale et subversive, de faire autrement que ce que le système dominant proposait au regard de la course au progrès sous toutes ses formes. Ce dernier mot d'ordre fut lancé par des penseurs réformistes du courant de l'utopie socialiste, par des idéateurs ou idéatrices dont les propositions transformationnelles furent écartées du grand projet modernisateur qui s'ensuivit.

Penser l'action philanthropique à l'échelle de l'écosystème, c'est mettre en question le marché dans son orientation utilitariste, mais également l'État dans son immobilisme bureaucratique, et la société civile dans son éparpillement identitaire. Par ces questionnements, par l'énoncé de critiques, par des remises en question et par la volonté d'influencer autrement le cours des choses, le champ d'action de la philanthropie subventionnaire se donnerait un espace d'intervention qui irait bien au-delà d'une mobilisation technique de capitaux, de biens ou de services, ou encore de ressources bénévoles (temps libre).

Aller dans cet espace, au-delà de la zone de confort occupée par les acteurs philanthropiques, leur demandera de se doter d'un regard critique et d'une posture préventive. Ils seront alors en mesure d'actualiser une raison d'être de l'action philanthropique, telle que son historiographie, passée et présente, nous la fait comprendre. Ils pourront mieux rendre compte de la recherche et de l'atteinte du bien-être de l'humain et mieux situer ce bien-être dans un vivre-ensemble culturalisé, solidaire et respectueux d'un cadrage écologique qui inclut le plein développement et le plein épanouissement du vivant et en tient compte.

5. L'écosystème philanthropique en contexte de transition sociale et écologique

La section précédente nous a permis de présenter un argumentaire en trois temps. Premièrement, la description empirique de la situation du champ d'action de la philanthropie permet de voir comment il constitue un système relationnel. Deuxièmement, ce système se caractérise par une faible affirmation identitaire et une très faible prise en considération de son identité écosystémique. Troisièmement, le développement d'espaces de réflexivité, dans la perspective des forums hybrides théorisés par Callon, Lascoumes et Barthes (2001), permettrait le développement de consensus forts pour la conceptualisation et l'affirmation d'une raison d'être plus explicite du sens (singulier ou pluriel) à donner à l'action philanthropique.

Cela dit, en introduction, nous avons avancé une hypothèse selon laquelle le travail réflexif de renforcement de l'identité systémique et écosystémique de la philanthropie subventionnaire profiterait tant à l'observateur scientifique qu'à l'acteur philanthropique. Cette hypothèse découlait d'une appropriation partielle et à compléter de l'usage holistique attribué à la notion d'écosystème par la science écologique.

Le travail d'appropriation intégrale de la vision holistique nous apparaît urgent en raison du besoin, senti et exprimé par une diversité de voix, d'entrer dans une nouvelle voie civilisationnelle. La persistance et la reconfiguration constante des situations de pauvreté et d'inégalités au Nord et au Sud et la dégradation accélérée des écosystèmes environnementaux constituent autant de révélateurs de la nécessité d'opérer une transition sociale et écologique.

Par transition sociale et écologique, nous entendons le passage de l'ère civilisationnelle moderne – social productiviste et à représentativité étatique – à une ère civilisationnelle prenant à bras-le-corps et dans une forte intégration les questions sociales et écologiques. L'ère civilisationnelle moderne représente un immense écosystème culturel, qui contrairement aux écosystèmes naturels, est composée d'êtres et de groupes humains qui ont pris conscience de son existence. Les populations de cet écosystème ont non seulement conscience de faire partie d'un ensemble interdépendant meublé de systèmes agissant en complémentarité les uns avec les autres, mais aussi que la cause des problèmes sociaux et écologiques est fondamentalement le fait ou le produit de l'action humaine. Ce n'est plus à cause de la Nature, ou à cause des dieux, que la pauvreté ou les inégalités existent et que l'environnement se dégrade, mais bien à cause de la façon dont nous nous comportons entre nous et avec la Nature.

Dès lors, si nous sommes responsables des grands maux sociaux et écologiques, nous pouvons également être capables d'endosser la responsabilité de leur négation. Nous pouvons donc agir individuellement et collectivement pour changer le futur et donner une nouvelle direction à l'ensemble. Pour y parvenir, nous devons transformer les traits culturels qui caractérisent la modernité. Nous pouvons le faire en agissant sur les connaissances (croyances), donc sur notre compréhension du fonctionnement de l'écosystème. Nous pouvons aussi investir le domaine axiologique, donc celui des représentations et des convictions, en adoptant des valeurs et des principes respectueux sur les plans social et écologique. Nous pouvons de la même manière investir le domaine normatif en adoptant des normes, des règlements, des règles, des lois pour mieux encadrer nos actions. Enfin, nous pouvons lancer des initiatives, mettre sur pied des organisations, instaurer des pratiques et établir des institutions qui incarneront les nouvelles connaissances, les nouvelles convictions et les nouveaux principes.

Il importe de rappeler que les changements à l'échelle des écosystèmes naturels se font sur une temporalité généralement longue. À l'échelle des écosystèmes culturels, les transformations se font sur une durée moins longue, mais certainement pas sur une temporalité instantanée. C'est ce que capte l'idée de transition : un dépassement accéléré qui amplifie une mouvance dans une temporalité qui évite la grande violence révolutionnaire au profit d'actions réfléchies, élaborées en complémentarité ou dans la coopération.

La transition se révèle être une démarche de sélection et de priorisation de processus – cognitifs, axiologiques, normatifs et pratiques – qui faciliteront l'émergence d'un nouveau cadrage écosystémique, d'un nouvel ADN civilisationnel, pourrions-nous dire. Ce nouvel écosystème est essentiel pour permettre le plein développement des institutions, des organisations et des modes de vie requis pour faire de nos communautés et de nos sociétés des espaces de vivre-ensemble plus justes, plus inclusifs, plus solidaires et plus écologiques.

1) Quelles conditions sont requises pour penser une telle transition et surtout 2) quel rôle peut jouer la philanthropie subventionnaire pour appuyer une telle transition ?

5.1. Un premier élément de réponse

À la première partie de la question, nous répondons par l'identification de conditions qui paraissent essentielles pour accélérer le passage à un autre écosystème civilisationnel. D'une part, il convient de nous appuyer sur la prise de conscience que nous sommes responsables des maux sociaux et

écologiques passés et actuels afin de généraliser l'idée que nous pouvons collectivement nous donner un futur qui soit exempt de tels maux. Pour ce faire, il importe de travailler de façon concomitante sur trois échelles d'intervention : les actions au quotidien ; les actions menées dans les organisations et les institutions ; la vision d'ensemble ou le nouvel esprit du temps à adopter.

Coconstruire un nouvel esprit du temps

Pour introduire des transformations importantes à l'échelle de nos comportements et dans l'optique de réduire ou de faire disparaître les rapports de domination, nous devons inévitablement favoriser le déploiement d'un processus de « réenchantement » de nos valeurs civilisationnelles.

Certes, aujourd'hui, devant la transition sociale et écologique, si révolution des esprits il y a à consommer, elle ne peut se réduire à la dimension économique et à la sphère du travail. Certes, cette dimension demeurera centrale, mais pas de façon hégémonique. Le réenchantement à venir devra s'élargir à d'autres dimensions éthiques, dont les dimensions socioculturelles (rapport au genre, à la différence identitaire, à l'inclusivité...) et sociopolitiques (formes plurielles de démocratie, modalités intégrantes d'étalement territorial ou sectoriel [*scaling*]). Le réenchantement devra se définir par rapport à un nouveau rapport au sacré, non plus divin, mais « moral/éthique matériel », fondé, par exemple, sur une commune écologie à penser, ou tout au moins, sur le principe d'une commune humanité à finaliser dans et par le développement des libertés individuelles (Polanyi, dans Cangiani et Maucourant, 2008).

Coproduire les institutions, les organisations, les modes de vie requis par la transition

Le nouveau cadre civilisationnel recomposera les modalités de pouvoir prenant place au sein des modes de vie, des organisations et des institutions. Ce sont ces instances qui actualisent au quotidien le cadrage culturel exprimé par un esprit du temps donné. Dès lors, les transformations à opérer doivent se faire au sein même de ces trois univers, et ce, à partir des mouvances transformatives subversives en cours, lesquelles sont à appuyer ou à faire émerger. Il est clair, pour certains (Dardot et Laval, 2014), qu'une action transformative prioritaire à effectuer relève du cadre juridique. Le droit, sous toutes ses formes officielles, lesquelles sont liées directement à la responsabilité qu'a l'État de gérer différentes expressions de la justice, demande à être repensé de façon à décoincer la prégnance et

la domination qu'exerce le sacrosaint principe de la propriété privée sur d'autres formes de mise en propriété (commune, communale, collective ou sociale, par exemple).

Dès lors, il importe de pouvoir agir sur l'État, car il est difficile d'envisager une révolution du cadre juridique sans une implication directe et efficace de l'État. Si les dirigeantes et les dirigeants en charge de l'État demeurent convaincus que le droit privé est une nécessité incontournable, il sera très difficile de le transformer pour faire advenir le droit commun. D'où la nécessité de voir se mettre en place une nouvelle posture managériale au sein de la machine étatique, laquelle posture détrônerait le New Public Management (Lévesque, 2014b). En répondant positivement à une mission sociale soumise aux besoins et aux intérêts portés par le marché libéral, l'État se mettrait en situation de médiateur de l'action politique et de législateur éclairé. Une telle posture est au cœur de l'approche managériale du Public Value Management (Lévesque, 2014b).

Il peut être difficile, voire impossible de réaliser un passage du New Public Management au Public Value Management. Et sans l'apport d'une action politique extérieure, laquelle est possible à partir des revendications portées et défendues par le monde associatif (la société civile), il est difficile de voir comment l'État pourrait se défaire de sa dépendance à l'égard du marché libéral. L'État représentatif ou démocratique forme avec le marché libéral un binôme fusionnel où les deux instances travaillent dans la complémentarité et l'interdépendance. Cette situation n'est pas nécessairement négative, elle n'est pas non plus d'emblée positive. Dès lors, face à cette réalité, les citoyens et citoyennes peuvent constituer et se définir, par l'intermédiaire de la société civile, comme un troisième acteur institutionnel et revendiquer, en toute légitimité, le droit et la capacité de s'insérer entre la relation de complémentarité et d'interdépendance qui unit l'État au marché afin de la décoincer, de la déverrouiller, et ce, dans le but d'introduire d'autres logiques d'action que celles promues par le marché et l'État.

Toujours dans les faits, au cours des deux derniers siècles, la société civile s'est insérée entre les deux autres grands champs institutionnels à travers une relation de dépendance et non d'interdépendance. Ce faisant, la société civile a été en mesure d'apporter des contributions complémentaires sans pouvoir toutefois créer un rapport de force qui lui aurait donné plus de pouvoir face au marché et à l'État. Un tel rapport, pour prendre place, demande une plus grande cohérence et esprit de corps au sein de ce grand champ institutionnel culturel afin qu'il puisse faire reconnaître la pertinence de sa logique d'action (ni privée, ni publique, mais fondée sur le sens du commun).

Les pratiques de « subsistanciation » au quotidien

Les pratiques de subsistanciation regroupent l'ensemble des activités de production et de reproduction des conditions matérielles, ce qui est généralement nommé « l'économie » (Polanyi, 2011). Le niveau de développement actuel rend hautement hégémonique la représentation des intérêts privés dans la définition économique de notre futurité. Sans nier la centralité des conditions matérielles dans la définition du bien vivre ensemble et les moyens à notre disposition pour l'améliorer, il apparaît clairement qu'un équilibre est à rétablir afin que les intérêts privés économiques perdent de leur importance au profit d'une montée en pouvoir des intérêts collectifs et communs. Un tel rééquilibrage permettrait de réduire les avantages que procurent l'accumulation privée de richesses et l'enrichissement de groupes particuliers détenant différentes formes de pouvoir dans la société. Historiquement, nous observons des tentatives de rééquilibrage à partir de propositions portées par les idéateurs et idéatrices des formes d'économie dites sociales, solidaires, participatives, collaboratives ou circulaires. Ce sont là des formes à soutenir dans l'expérimentation afin de renouveler la nature du rapport « économie et société » (Polanyi, 1983).

Il est clair que les inégalités de pouvoir découlant des rapports sociaux de domination seront sources non seulement de tensions mais aussi de crises. En fonction de ce constat, l'État, en tandem avec un bloc social unifié, constitué à partir des organisations de la société civile, pourra être mieux en mesure de travailler au respect de l'intérêt public et à la défense de l'intérêt commun. Cette alliance minimale, meublée de fronts communs avec les acteurs des formes économiques alliant l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux, apparaît indispensable pour déverrouiller les tensions actuelles et surmonter les crises à venir. C'est en ce sens que le passage à un management de la fonction étatique centré sur la valeur publique apparaît une condition incontournable.

Le nouvel esprit qui émanera de la transition sociale et écologique relèvera d'une construction historique qui s'incarnera éventuellement dans une forme institutionnelle discursive. Au XIX^e siècle, le socialisme utopique a été porteur d'une idéologie alternative. À la fin du XX^e siècle, les épistémologies postcoloniales (de Sousa Santos, 2011) et intersectionnelles ont pris le relais des expérimentations infructueuses du communisme totalitaire du début du XX^e siècle. En ce début de XXI^e, il est clair qu'un grand brassage est en cours, lequel est fait de convergences et de divergences entre différentes tendances contestataires de l'ordre établi⁵. Et, comme ce fut le cas avec le protestantisme et le calvinisme, ce bouillonnement d'imaginaires éthiques trouvera éventuellement, qui sait, à

5. Voir FSM, 2016; Zones subversives, 2014; Autin, 2016.

s'imprégner dans une nouvelle mouvance idéologique, dans un nouvel éthos porteur d'une normativité qui s'incarnera dans une nouvelle époque historique, comme ce fut le cas pour la « modernité ».

Il importe donc d'être attentif – sur le terrain et par les activités de recherche-action – aux recompositions actuelles. Il importe d'être attentif également aux indicateurs témoignant non seulement du procès de « réenchantement » du monde, mais aussi de pratiques témoignant de son efficacité et de sa pertinence. Concrètement, il s'agit d'en faciliter la construction, de favoriser les rencontres, de travailler les divergences qui se manifestent au sein de forums hybrides et de nourrir ces derniers par des enquêtes scientifiques inclusives. Éventuellement, il s'agira de profiter de marges de manœuvre, d'occasions de sens, pour faciliter l'émergence de consensus.

5.2. Un deuxième élément de réponse

À la deuxième question, sur le rôle que peut jouer la philanthropie subventionnaire dans la mise en place des conditions pour faciliter le plein déploiement d'une transition sociale et écologique, nous voyons différents éléments.

Premièrement, les fondations subventionnaires font partie du grand champ institutionnel de la société civile. À ce titre, elles peuvent appuyer en toute légitimité, par différentes actions de mobilisation et de renforcement des capacités, la formation d'un bloc social au sein de la société civile, le tout en vue d'accroître la cohérence et l'unité au sein de ce secteur dans le but de faciliter la mise en interface de ce dernier avec l'État et l'univers des entreprises privées libérales.

Pour que cette action soit possible, il est clair que le système de la philanthropie subventionnaire doit agir lui-même de façon plus concertée et unifiée qu'il ne le fait présentement. Au Canada, en général, et au Québec, en particulier, nous observons depuis une bonne dizaine d'années un renforcement et une complexification des relations entre des fondations subventionnaires canadiennes, d'une part, et entre des fondations et les organisations qu'elles subventionnent, d'autre part (Pole, 2016; Grass, 2016). Si le développement de telles collaborations est central, il peut s'accompagner d'une réflexion politique sur le rôle que peut jouer la philanthropie subventionnaire comme agent d'influence en lien avec les transformations majeures qui affectent le système philanthropique. C'est cette direction qui est suivie par un regroupement de fondations québécoises en réaction aux politiques d'austérité mises de l'avant au Québec par le gouvernement du Parti libéral (voir le chapitre 10 de Berthiaume et Lefèvre du présent ouvrage).

Deuxièmement, la médiation rendue nécessaire entre l'État, le marché et la société civile confère un rôle particulier aux acteurs qui ont le plus de légitimité et de pertinence à se présenter comme médiateurs et passeurs. Sur ce point, tant les fondations subventionnaires que le milieu de la recherche ont un rôle important à jouer pour remplir les conditions requises pour que cette médiation soit effective.

Sur ce point, pour le secteur philanthropique, il apparaît pertinent de le voir s'engager dans une posture de médiation et de passeur en raison de la nature identitaire même des fondations subventionnaires. Leur connaissance des mécanismes du marché, leurs interactions avec des représentants d'agences publiques et les transactions au quotidien avec des organisations de la société civile ou citoyennes les placent en situation stratégique pour faciliter la circulation des informations et surtout le croisement de postures entre des agents et des acteurs sociaux qui communiquent peu entre eux et qui sont souvent en tensions les uns avec les autres. Si la pertinence est au rendez-vous, cette dernière doit être secondée par une montée en légitimité de leur statut. Encore là, la nature identitaire des fondations subventionnaires, du fait qu'elles relèvent de la société civile et qu'elles prennent une certaine distance par rapport à un mode organisationnel de gestion reposant sur la propriété privée ou la propriété publique, fait en sorte qu'elles sont des organisations collectives où la démocratie organisationnelle, la gouvernance représentative et la transparence teintent leur ADN. En adoptant ces principes, les fondations subventionnaires gagnent en légitimité, une condition essentielle dans le leadership partagé à assumer pour relever les défis que pose la transition sociale et écologique.

Conclusion

En portant un regard analytique de nature « écosystémique » sur les actions collectives mises de l'avant par les fondations subventionnaires, nous avons introduit un cadre interprétatif qui laisse place au débat. Nous l'avons déjà indiqué, il ne revient pas au secteur universitaire de décréter de façon unilatérale ce qui doit être ou ne pas être sur le plan éthique et esthétique. En revanche, nous avons un devoir critique de situer ou de resituer l'action des acteurs et des agents de changement dans une perspective holistique. Si nous reprenons la métaphore de l'écosystème naturel, il s'agit de voir au-delà de l'arbre ou de l'action personnalisée d'une fondation, de façon à prendre en considération la forêt qui l'inclut et donc les interactions et les transactions qui se font entre l'arbre et les composantes de la forêt, entre les fondations et les autres acteurs de la société.

Il est évident qu'en rendant plus visible le fait que la philanthropie subventionnaire est située dans un système, lui-même partie prenante d'un écosystème sociétal, ne suffit pas. Au-delà de la mise au jour de la réalité de l'écosystème philanthropique, laquelle est rendue possible en partie grâce au travail réalisé par la recherche universitaire, il importe que les agents, lorsque ceux-ci se regardent dans le miroir, prennent conscience non seulement de leur propre image (rôle, statut, posture, intérêts), mais aussi de l'image des autres agents ou acteurs. Ce faisant un questionnement devient possible: Est-ce que j'accepte de faire partie de l'image d'ensemble, de l'écosystème? Si oui, suis-je prêt à rendre plus clairs et transparents la place et le rôle que j'occupe dans le portrait d'ensemble ou dans l'écosystème? Et surtout, suis-je prêt à reconnaître la pertinence et la légitimité des autres parties prenantes qui m'entourent, particulièrement celles et ceux qui occupent une place dominée et moins dotée en capacités et en ressources?

Adopter une compréhension humble, modeste et réservée de sa place et du rôle que l'on peut jouer dans un écosystème représente une des clés gagnantes pour l'établissement des conditions à réunir pour bien s'attaquer aux défis et aux enjeux de la transition sociale et écologique. Il en va ainsi pour l'acteur scientifique qui doit aussi faire preuve d'humilité en considérant l'importance pour la compréhension de la réalité des points de vue développés et des connaissances issues de réflexions provenant de l'extérieur des entités officielles de la recherche scientifique.

Pour le système de la philanthropie subventionnaire, le débat est certes à mener au sein d'espaces de délibération et d'action. Il a tout avantage à être amorcé à l'échelle métropolitaine et régionale pour monter en généralité dans l'établissement d'un consensus et d'une vision plus larges aux échelles nationale et internationale. Dans la construction d'un espace commun et d'une vision partagée de l'avenir et des actions à mener pour le réaliser, toutes les composantes de l'écosystème philanthropique sont à mobiliser et à fédérer autour d'une urgence qui dépasse tous les défis surmontés par l'humanité dans le passé. L'enjeu est immense et la solution, incontournable.

Bibliographie

- Autin, G. (2016). « Ouverture des possibles: utopies concrètes et pratiques préfiguratives », *Possibles*, <http://redtac.org/possibles/files/2016/11/Vol40no2_Ouverture-des-Possibles_Autin.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Blanc, N. (2008). « Éthique et esthétique de l'environnement », *EspacesTemps.net, Travaux*, <<http://www.espacestemp.net/articles/Ethique-et-esthetique-de-environnement/>>, consulté le 30 mars 2017.

- Blondeau, C. et J.-C. Sevin (2004). «Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve», *ethnographiques.org*, n° 5, <<http://www.ethnographiques.org/2004/Blondeau,Sevin.html>>, consulté le 30 mars 2017.
- Callon, M., P. Lascoumes et Y. Barthes (2001). *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil.
- Cangiani, M. et J. Maucourant (dir.) (2008). *Karl Polanyi, essais*, Paris, Seuil.
- Charbonneau, M. (2011). «Revue de la littérature et périodisation de l'histoire moderne des fondations philanthropiques en Europe et aux États-Unis: les cinq âges de la philanthropie», *Cahiers du CRISES*, n° ET1114, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Commission européenne (2011). *Initiative pour l'entrepreneuriat social Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociale*, Communication de la Commission au Parlement européen, au conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Bruxelles, COM(2011) 682 final.
- Dardot, P. et C. Laval (2014). *Commun. Essais sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte.
- Dewey, J. (1967). *Logique, la théorie de l'enquête*, trad. de G. Deledalle, Paris, Presses universitaires de France.
- Dowie, M. (2001). *American Foundations. An Investigative History*, Cambridge/London, The MIT Press.
- ESSEC Business School (2016). «Définitions», *Chaire Philanthropie de L'ESSEC*, <<http://chaire-philanthropie.essec.edu/home/definitions>>, consulté le 30 mars 2017.
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Fontan, J.M. et J.L. Klein (2004). «La mobilisation du capital socio-territorial: le cas du technopôle Angus», *Lien social et politiques – RIAC*, n° 52, p. 139-149.
- Forum social mondial (FSM) (2016). «Signez l'appel des mouvements sociaux», *FSM*, <<https://fsm2016.org/appele-mobilisation/>>, consulté le 30 mars 2017.
- Fréry, F., A. Gratacap et T. Isckia (2012). «Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore», *Revue française de gestion*, n° 222, p. 69-75.
- Godbout, J.T. (en collaboration avec A. Caillé) (1992). *L'esprit du don*, Montréal/Paris, Boréal Express.
- Grass, J. (2016). *The Landscape of Foundations Collaborating in Canada*, Cahier de recherche n° 13, Montréal, PhiLab.
- Gueguen, G. et O. Torrès (2004). «La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft», *Revue française de gestion*, n° 158, p. 237-248.
- Hafsi, T. et H. Thomas (2005). «Strategic management and change in high dependency environments: The case of a philanthropic organization», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 16, n° 4, p. 329-351.
- Hall, M.H., T. Evers, K. Scott, G. Cucumel, R. Nicol et al. (2004). *Force vitale de la collectivité: faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévole*, Ottawa, Ministère de l'Industrie, <http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/Cornerstones_French.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Humboldt, A. (von), ([1845] 1855). *Cosmos. Essai d'une description du monde*, t. 1, trad. de H. Faye, Paros, Gide et J. Beaudry.

- Institut Mallet (2015). *Sondage de l'Institut Mallet présenté par Pierre Côté au Sommet 2015 sur la culture philanthropique*, Document interne, Québec, Institut Mallet.
- Isenberg, D. (2011). « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship », *Institute of International European Affairs*, Dublin, Ireland, Babson Global.
- Isenberg, D. (2014). « What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is », *Harvard Business Review*, <<https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>>, consulté le 30 mars 2017.
- Khedher, D. (2010). *L'écosystème d'une firme: une stratégie de gestion de l'innovation ouverte*, Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM.
- Kœnig, G. (2012). « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol. 15, n° 2, p. 209-224.
- Lefèvre, S. et J. Charbonneau (2011). « Philanthropie et fondations privées: vers une nouvelle gouvernance du social? », *Lien social et politiques*, n° 65, printemps, p. 7-277.
- Lévesque, B. (2014a). « Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie: un système et une culture plurielle », dans Institut Mallet (dir.), *Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d'avenir. Culture philanthropique: visages et transformations Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d'avenir*, Québec, p. 129-226, <http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet_Section7_WEB.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Lévesque, B. (2014b). « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique? », dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 351-368.
- Mendell, M., T. Zerdani, G.L. Bourque et J. Bérard (2014). *Portrait 2013 de la finance responsable au Québec*, Montréal, Cap Finance, <http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Synth%C3%A8se%20portrait%202013%20sur%20la%20finance%20responsable%20au%20Qu%C3%A9bec.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Moore, J.F. (1993). « Predators and prey: A new ecology of competition », *Harvard Business Review*, mai/juin, p. 75-86, <<http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Polanyi, K. (2011). *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, trad. de l'anglais et présenté par Bernard Chavance, Paris, Flammarion.
- Pole, N. (2016). *Collaboration Among Grantmaking Foundations: A Review of the Literature*, Montréal, PhiLab, Cahier de recherche n° 14.
- Ricœur, P. (1993). « L'éthique, le politique, l'écologie. Entretien, propos recueillis par Edith et Jean Paul Deléage », *Écologie politique, sciences, culture, société*, n° 7, été, <http://www.fondsriceur.fr/uploads/medias/articles_pr/ethique-politique-ecologie.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Rubenstein, H. (2012). « The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems (James F. Moore), book review and commentary », <<http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.

- Salamon, L. (2003). *The Resilient Sector: The State of the Nonprofit America*, Washington, Brookings Institutions Press.
- Salamon, L. (2010). «Putting the civil society sector on the economic map of the world», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, n° 2, p. 167-210.
- Salamon, L., M. Solowski, S. Wojciech et M.A. Haddock (2011). «Measuring the economic value of volunteer work globally: Concepts, estimates, and roadmap to the future», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 82, n° 3, p. 217-252.
- Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) (2012). *État de situation du soutien financier gouvernemental*, Édition 2010-2011, Québec, SACAIS.
- Sousa Santos (de), B. (2011). «Épistémologies du Sud», *Études rurales*, n° 187, p. 21-50.
- Stam, E. (2015). *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*, Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series, n° 15-07, <http://www.vlaio.be/sites/default/files/documenten/2015_stam_-_entrepreneurial_ecosystems_and_regional_policy.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- Statistique Canada (2004). *Force vitale de la collectivité: faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa, Ministère de l'Industrie (édition révisée en 2005, n° 61-533-XIF).
- Tansley, A.G. (1935). «The use and abuse of vegetational concepts and terms», *Ecology*, vol. 16, n° 3, p. 284-307.
- TEPSIE (2014). «Building the social innovation ecosystem», A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Bruxelles, Commission européenne, <<http://www.tepsie.eu/images/documents/d73final.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- World Economic Forum (2013). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics*, Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013, Davos, World Economic Forum, <http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf>, consulté le 30 mars 2017.
- World Economic Forum (2014). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics*, Geneva, <<http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>>, consulté le 30 mars 2017.
- Zones subversives (2014). «Les nouveaux mouvements contestataires», *Zones subversives*, <<http://www.zones-subversives.com/2014/05/les-nouveaux-mouvements-contestataires.html>>, consulté le 30 mars 2017.



NOTICES BIOGRAPHIQUES

- **Annabelle Berthiaume** est doctorante à l'École de travail social de l'Université McGill. Dans ce cadre, elle s'intéresse aux différents acteurs (publics, privés et communautaires) qui interviennent à l'échelle communautaire. Elle s'intéresse aux relations de la philanthropie de changement social avec les acteurs communautaires et au collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales.
<annabelle.berthiaume@mail.mcgill.ca>
- **François Brouard**, DBA, FCPA, FCA, est professeur agrégé à la Sprott School of Business de l'Université Carleton et directeur fondateur du Sprott Centre for Social Enterprises/Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSES). Il s'intéresse aux aspects de l'information financière et stratégique et à la gouvernance des organismes de bienfaisance enregistrés et des organisations sans but lucratif.
<francois.brouard@carleton.ca>
- **David Champagne** est doctorant en sociologie à l'Université de la Colombie-Britannique. Son mémoire de maîtrise en sociologie, obtenu à l'Université du Québec à Montréal, a traité de l'épistémologie de l'espace dans les travaux de David Harvey.
<david.champagne@alumni.ubc.ca>
- **James Darbouze** est doctorant en études urbaines. Dans le cadre de sa thèse, il s'intéresse aux enjeux fonciers et aux jeux des acteurs dans le contexte de la reconstruction du centre-ville de Port-au-Prince après

le tremblement de terre de janvier 2010. Il y met en avant le concept de *bien commun* qu'il oppose à celui de bien privé. Son corpus d'entretiens comprend des acteurs internationaux, publics, privés et associatifs.

<darbouze.james@courrier.uqam.ca>

- **Peter R. Elson, Ph.D.**, est chargé de recherche à l'Institut pour la prospérité communautaire de l'Université Mount Royal. Il est aussi professeur agrégé adjoint à l'École d'administration publique de l'Université de Victoria. Il codirige avec Jean-Marc Fontan le PhiLab. Il est l'auteur de *High Ideals and Noble Intentions: Voluntary Sector-Government Relations in Canada* (2011) et l'éditeur de *Funding Policies and the Nonprofit Sector in Western Canada* (2016).

<pelson@mtroyal.ca>

- **Jean-Marc Fontan** est professeur au Département de sociologie de l'UQAM, chercheur au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et codirecteur avec Peter Elson de PhiLab. Il est directeur de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale.

<fontan.jean-marc@uqam.ca>

- **Gessica Gropp** a réalisé un mémoire en études urbaines à l'Université du Québec à Montréal sur les environnements urbains scolaires favorables à la santé.

<gessica.gropp@yahoo.ca>

- **Taïeb Hafsi** est professeur titulaire de la Chaire Walter J. Somers de management stratégique international aux Hautes Études commerciales de Montréal. Il est titulaire d'une maîtrise en management de la Sloan School of Management du MIT, ainsi que d'un doctorat en administration des entreprises de la Harvard Business School. Il est également membre régulier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

<taieb.2.hafsi@hec.ca>

- **Sara Hall** détient une maîtrise en études européennes. Elle est candidate au doctorat en sociologie à l'Université McGill. Sa thèse porte sur les nouveaux musées traitant de cultures non occidentales dans la France contemporaine. Il s'agit de nouvelles formes muséales qui permettent de suivre les conceptions changeantes de la nation et des processus d'intégration des immigrants.

<sara.hall@mail.mcgill.ca>

- **Denis Harrisson** est recteur de l'Université du Québec en Outaouais. Il est détenteur d'un doctorat en sociologie de l'Université de Montréal. Il s'intéresse aux innovations du travail, à l'organisation du travail et aux relations de travail. Il est chercheur régulier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
<denis.harrisson@uqo.ca>
- **Iryna Khovrenkov** est professeure adjointe à l'École supérieure de politique publique Johnson-Shoyama de l'Université de Regina. Elle est détentrice d'un doctorat en économie de l'Université McMaster. Ses intérêts de recherche portent sur l'économie des organisations caritatives et de fondations, la microéconomie appliquée, l'économie publique et les politiques fiscales.
<iryna.khovrenkov@uregina.ca>
- **Nazita Lajevardi** est doctorante au Département de science politique à l'Université de Californie à San Diego. Ses travaux de recherche évaluent la représentation et la discrimination à l'endroit des Américains musulmans.
<nlajevard@ucsd.edu>
- **Gabrièle Laliberté Auger** est titulaire d'une maîtrise en études urbaines de l'Université du Québec à Montréal traitant de la cohabitation dans un projet de mixité résidentielle à Montréal.
- **Sylvain Lefèvre** est professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM. Il est directeur scientifique du PhiLab et membre du Centre OSE (Organisations, sociétés et environnement). Ses travaux portent sur le rôle des fondations philanthropiques, les ressorts de leur légitimité et les modalités de leurs actions, et, enfin, sur leur relation à d'autres acteurs (organisations communautaires, pouvoirs publics).
<lefevre.sylvain@uqam.ca>
- **Benoît Lévesque** est professeur émérite au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal et professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il est membre régulier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et lauréat du prix Marie-Andrée-Bertrand 2015.
<levesque.benoit@uqam.ca>

- **Antonin Margier** est chercheur postdoctoral à l'Université de Lille. Ses activités de recherche portent principalement sur les enjeux relatifs aux évolutions contemporaines des espaces publics et de la « fabrique » de la ville ainsi que sur les relations entre arts et villes.
<antonin.margier@univ-lille1.fr>
- **Sofiane Mokrani** est doctorant en études urbaines. Sa thèse porte sur l'identité collective véhiculée par les organisations de la société civile de camps de réfugiés palestiniens situés en Cisjordanie. Il cherche notamment à démontrer (ou non) si l'identité de réfugiés prédomine les autres identités. Bien qu'il ait fait deux séjours de recherche sur le terrain, son matériau de recherche est constitué des pages Facebook de ces organisations.
<m_sofiane85@hotmail.com>
- **Richard Morin** est professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'Université du Québec à Montréal depuis 1980. Ses intérêts de recherche portent notamment sur les mouvements sociaux, le développement local et le développement communautaire. Il est l'auteur et coauteur de plus d'une centaine de publications et de près d'une centaine de communications et conférences.
<morin.richard@uqam.ca>
- **Mirle Rabinowitz-Bussell** est directrice de la recherche de terrain et codirectrice du laboratoire sur la science de la durabilité, de la planification et de la conception à la faculté d'Urban Studies and Planning Program de l'Université de la Californie à San Diego. Elle est architecte et urbaniste de formation. Son principal domaine de recherche est le développement communautaire global dans les quartiers à faible revenu.
<mbussell@ucsd.edu>
- **Nicole Rigillo** occupe un poste de chercheuse au sein de l'Institut de gestion et d'entrepreneurship à l'Université Jain de Bangalore (Inde). Récemment diplômée de l'Université McGill, sa thèse de doctorat examine la responsabilité sociale des entreprises comme une forme de protection sociale non gouvernementale pour les communautés pauvres en ressources en Inde. Ses intérêts de recherche sont situés à l'intersection du développement international, de la santé mondiale et des formes de la politique qui se concentrent sur l'amélioration de la vie humaine.
<n.rigillo@gmail.com>

- **James Stauch** est directeur de l'Institut pour la prospérité communautaire de l'Université du Mount-Royal. Il a plus de quinze ans d'expérience de travail dans le secteur de la philanthropie professionnelle : dans les fondations privées et communautaires, et en tant que consultant pour un large éventail de donateurs et d'entités octroyant des subventions.
<jstauch@mtroyal.ca>

COLLECTION
INNOVATION SOCIALE

Dirigée par Jean-Marc Fontan

La transformation sociale par l'innovation sociale

*Sous la direction de Juan-Luis Klein, Annie Camus, Christian Jetté,
Christine Champagne et Matthieu Roy*
2016, ISBN 978-2-7605-4387-4, 494 pages

Le printemps québécois

Le mouvement étudiant de 2012
Sous la direction de Pierre-André Tremblay, Michel Roche et Sabrina Tremblay
2015, ISBN 978-2-7605-4217-4, 230 pages

Le défi de l'innovation sociale partagée

Savoirs croisés
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Denis Bussièrès
2014, ISBN 978-2-7605-4125-2, 230 pages

**Transformations des marchés du travail
et innovations syndicales au Québec**

Yanick Noiseux
2014, ISBN 978-2-7605-4088-0, 276 pages

L'innovation sociale

Les marches d'une construction théorique et pratique
Sous la direction de Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein
2014, ISBN 978-2-7605-3963-1, 474 pages

Pour une nouvelle mondialisation

Le défi d'innover
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Matthieu Roy
2013, ISBN 978-2-7605-3622-7, 414 pages

Le rôle de l'université dans le développement local

Expériences brésiliennes et québécoises
Sous la direction de Gaëtan Tremblay et Paulo Freire Vieira
2012, ISBN 978-2-7605-3316-5, 272 pages

Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion

Sous la direction de Juan-Luis Klein et Christine Champagne
2011, ISBN 978-2-7605-3121-5, 352 pages

L'économie sociale, vecteur d'innovation

L'expérience du Québec
Sous la direction de Marie J. Bouchard
2011, ISBN 978-2-7605-3060-7, 276 pages

Innovation sociale et territoire

Convergences théoriques et pratiques

Sous la direction de Guy Bellemarre et Juan-Luis Klein

2011, ISBN 978-2-7605-2705-8, 212 pages

L'innovation sociale

Émergence et effets sur la transformation des sociétés

Sous la direction de Juan-Luis Klein et Denis Harrisson

2007, ISBN 978-2-7605-1374-7, 482 pages



ouvrage clé permettant de comprendre le rôle politique des fondations subventionnaires, le présent collectif est la première grande synthèse de l'histoire de la philanthropie canadienne et québécoise.

Dès le début du XX^e siècle, la dimension sociopolitique des organisations philanthropiques a été remise en question : quelle légitimité d'action pouvaient avoir des acteurs privés fortunés dans le domaine de l'entraide ? Cet ouvrage répond à cette question en se basant sur une variété de travaux dirigés par différentes équipes de recherche.

Plusieurs thèmes centraux sont abordés : survol historique et comparatif du rôle des fondations, au Québec, au Canada et ailleurs ; proposition de classification théorique et empirique des fondations ; caractérisation des relations entre les différents acteurs de l'écosystème philanthropique ; identification des stratégies mobilisées par ces différents acteurs ; réflexions sur le rôle des fondations dans la création de politiques publiques... Ce livre propose une vue d'ensemble éclairante du secteur de la philanthropie subventionnaire qui, malgré son champ d'action restreint, demeure fondamental dans les reconfigurations sociales en cours.

- JEAN-MARC FONTAN est professeur au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), chercheur au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et codirecteur du Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (PhiLab). Il est également directeur de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale.
- PETER R. ELSON, Ph. D., est chargé de recherche à l'Institute for Community Prosperity de la Mount Royal University. Il est aussi professeur agrégé adjoint à la School of Public Administration de la Victoria University. Il codirige le PhiLab, et il est l'auteur de *High Ideals and Noble Intentions: Voluntary Sector-Government Relations in Canada* (2011).
- SYLVAIN LEFÈVRE est professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM. Il est directeur scientifique du PhiLab. Ses travaux portent sur le rôle des fondations philanthropiques, les ressorts de leur légitimité et les modalités de leurs actions, et sur leur relation avec d'autres acteurs.
- Ont collaboré à cet ouvrage
 - Annabelle Berthiaume
 - François Brouard
 - David Champagne
 - Peter R. Elson
 - Jean-Marc Fontan
 - Taïeb Hafsi
 - Sara Hall
 - Denis Harrison
 - Iryna Khovrenkov
 - Nazita Lajvardi
 - Sylvain Lefèvre
 - Benoît Lévesque
 - Antonin Margier
 - Richard Morin
 - Mirle Rabinowitz-Bussel
 - Nicole Rigillo
 - James Stauch