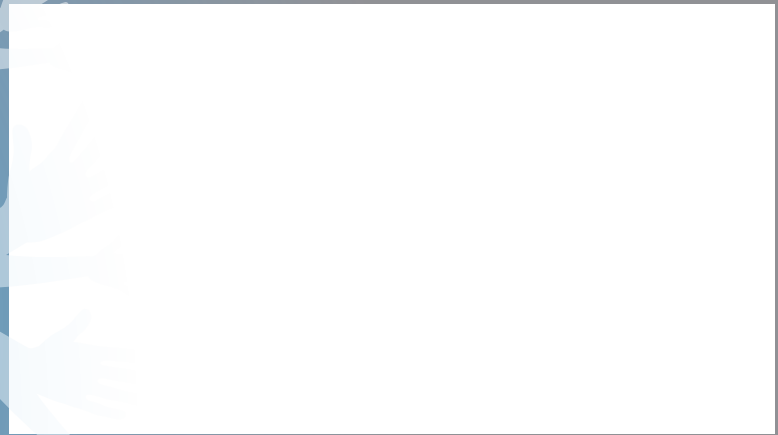


Chaire de recherche Marcelle-Mallet

sur la **CULTURE PHILANTHROPIQUE**



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche Marcelle-Mallet
sur la culture philanthropique

Monographie de la Fondation Béati

Claire Boily

Cahier n° EE1401

Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique
« **Monographie de la Fondation Béati** »

Claire Boily

Sous la direction d'Yvan Comeau, professeur titulaire

ISBN 978-2-924117-32-3 (version imprimée)

ISBN 978-2-924117-33-0 (version numérique)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Révision linguistique : Le Graphe

Présentation de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

La Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique poursuit une mission de production de connaissances originales sur la culture philanthropique, de diffusion de contenus d'érudition qui rendent compte de sa complexité et d'appui à la mise en pratique des résultats de la recherche pour la progression de la culture philanthropique.

La Chaire conçoit ainsi la culture philanthropique :

Les manifestations comportementales, intellectuelles et morales de même que les structures sociales par lesquelles des personnes donnent volontairement argent, biens ou temps, afin de contribuer au mieux-être de leurs semblables, de leur collectivité et plus généralement de l'humanité, et ce, sans contrepartie pleinement équivalente.

La culture philanthropique prend forme dans une diversité de lieux, de secteurs d'activités, de tâches et de significations portées par différents groupes sociaux. Considérant la variété de ces manifestations, la Chaire privilégie trois axes de recherche :

- les formes et pratiques actuelles de la culture philanthropique ; les travaux de cet axe portent sur les actions récentes, innovantes et peu documentées de solidarité, notamment dans les domaines de l'alimentation et du logement. Les études réalisées permettront de décrire la culture philanthropique québécoise contemporaine et d'expliquer sa différenciation ;
- les transformations de la culture philanthropique : les activités de cet axe concernent les changements des pratiques touchant l'entraide, le bénévolat, l'engagement social et la libéralité financière. Les études contribueront à saisir l'influence des phénomènes sociétaux et des logiques d'acteurs qui reconstruisent l'inclinaison à donner pour le bien commun ;
- les interventions en faveur de la culture philanthropique : les travaux de cet axe identifient les principes à la base du succès des démarches éducatives, éducationnelles ou sociales de diffusion de la culture philanthropique, notamment auprès des populations défavorisées et des jeunes.

Les cahiers de recherche représentent un des moyens de diffusion des connaissances produites par la Chaire. Les cahiers de la collection « Études empiriques » rendent compte d'observations originales et systématiques faites par des chercheurs sur diverses manifestations de la culture philanthropique. Les cahiers de la collection « Théories et approches » font état des idées et des concepts permettant de comprendre et d'expliquer les différentes facettes de cette culture. Enfin, la collection « Interventions » expose différentes initiatives menées le plus souvent par des professionnels en vue de développer la disposition à la solidarité sociale.

En rappelant le nom de Marcelle Mallet, la Chaire rend hommage à une femme totalement engagée pour ses semblables et qui a fondé, en 1849, la congrégation des Sœurs de la Charité de Québec.

Yvan Comeau, professeur titulaire
yvan.comeau@svs.ulaval.ca
www.culturephilanthropique.ulaval.ca

Remerciements

Nous remercions les administrateurs et le directeur général de la Fondation Béati d'avoir accepté de collaborer à la réalisation de cette monographie. Nous avons reçu un accueil très chaleureux et avons apprécié leur ouverture.

Nous tenons à souligner la précieuse collaboration de monsieur Jacques Bordeleau, directeur général, qui fut d'une grande disponibilité pour rassembler la documentation pertinente, pour valider certaines données et pour répondre à nos questions. Sa participation en tant que principal interlocuteur ne s'est jamais démentie, malgré un emploi du temps très chargé.

Nos remerciements s'adressent également à monsieur Louis C. Pretty, ancien administrateur, et à monsieur Yvon Monette, membre du conseil d'administration, qui ont partagé le fruit de plusieurs années d'engagement à la Fondation Béati.

Ceux-ci ont fait preuve d'une grande générosité en entrevue et en rencontre de travail. Ils témoignent ainsi de leur profonde implication et de leur attachement à la Fondation.

Présentation de l'auteure

Claire Boily est titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université Laval. Elle a participé aux travaux de recherche axés sur le passage à l'âge adulte des jeunes Québécois, à l'Observatoire Jeunes et Société, au centre Urbanisation, Culture et Société de l'Institut national de recherche scientifique. Elle a également collaboré aux travaux du Commissaire à la santé et au bien-être, plus précisément dans le dossier portant sur les services de santé et sociaux destinés aux enfants de 0-5 ans et à leur famille. Elle est actuellement professionnelle de recherche à la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique.

Table des matières

Liste des tableaux et des encadrés.....	ix
Liste des sigles.....	x
Résumé.....	xi
Introduction.....	1
1. Les sources de données.....	2
1.1. Les sources documentaires.....	2
1.2. Les entrevues.....	2
2. L'émergence et le démarrage du projet de la Fondation Béati.....	3
2.1. Les initiateurs.....	3
2.2. Le projet initial et les visées.....	5
2.3. Le contexte.....	6
2.3.1. Sur le plan historique.....	7
2.3.2. Sur le plan économique.....	7
2.3.3. Sur le plan social.....	8
2.3.4. Sur le plan religieux et spirituel.....	9
2.3.5. Sur le plan philanthropique.....	10
2.4. Les appuis.....	11
2.5. Le démarrage.....	11
2.6. La chronologie des événements.....	13
3. La mission de Béati et ses acteurs.....	17
3.1. La mission.....	17
3.2. Les acteurs en interne.....	19
3.2.1. Sur le plan de la gouvernance.....	19
3.2.2. Sur le plan opérationnel.....	24
3.3. Le réseau.....	28
4. La dimension institutionnelle.....	31
4.1. Les règles internes.....	31
4.1.1. Le statut juridique.....	31

4.1.2. Les règlements et les politiques.....	33
4.1.3. La distribution formelle du pouvoir.....	36
4.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes.....	38
4.1.5. Le pouvoir informel.....	39
4.2. Les règles externes et les rapports avec ses partenaires financiers.....	40
5. La dimension organisationnelle.....	41
5.1. Le profil organisationnel.....	41
5.1.1. Les objectifs et les priorités.....	41
5.1.2. Les aspects stratégiques.....	41
5.1.3. Les services produits.....	57
5.1.4. Les données financières.....	65
5.2. Les processus organisationnels.....	67
5.2.1. Les mécanismes liés à la collecte de fonds.....	68
5.2.2. Les mécanismes liés à la distribution des fonds.....	68
6. Les éléments du bilan.....	75
6.1. Les réalisations.....	75
6.2. Le projet phare.....	76
6.3. Les retombées.....	76
7. Les perspectives.....	78
Bibliographie.....	79
Annexes.....	83
Annexe 1 Définition juridique des fondations et des organismes de bienfaisance donnée par l'Agence du revenu du Canada.....	83
Annexe 2 Devoirs et responsabilités des personnes œuvrant à la Fondation Béati.....	85
Annexe 3 Répartition des projets sociaux financés, 2006-2010.....	86
Annexe 4 Répartition des projets pastoraux financés, 2006-2010.....	88
Annexe 5 Total du financement des projets sociaux et pastoraux, tous types confondus, de 1999 à 2010.....	91
Annexe 6 Processus de sélection des projets.....	92

Liste des tableaux et des encadrés

Liste des tableaux

Tableau 2.1 :	Organismes de bienfaisance enregistrés canadiens situés au Québec, 2011.....	11
Tableau 2.2 :	Chronologie de l'histoire de la Fondation Béati	13
Tableau 3.1 :	Composition du conseil d'administration, Fondation Béati, 2013.....	22
Tableau 3.2 :	Fonctions du directeur général.....	25
Tableau 3.3 :	Fonctions des chargées de projets communautaires, religieux et spirituels.....	27
Tableau 5.1 :	Totalité des dons reçus, de 1991 à 2013.....	53
Tableau 5.2 :	Totalité des montants provenant de partenariats financiers, de 2011 à 2015.....	53
Tableau 5.3 :	Orientations et priorités de financement par programme, de 2012 à 2017.....	55
Tableau 5.4 :	Sommes octroyées aux projets, de 1991 à 2012.....	58
Tableau 5.5 :	Projets d'investissement solidaire, au 31 août 2013.....	60
Tableau 5.6 :	Financement de projets, 2011-2012.....	61
Tableau 5.7 :	Bilan du financement régulier des projets sociaux et pastoraux, de 1999 à 2010.....	63
Tableau 5.8 :	Bilan du financement des projets sociaux et pastoraux, autre que le financement régulier, de 1999 à 2010.....	64
Tableau 5.9 :	Répartition géographique des projets reçus, financement régulier, de 2006-2007 à 2011-2012.....	65
Tableau 5.10 :	Revenus et dépenses de la Fondation Béati au 31 août, de 2008 à 2012.....	66
Tableau 5.11 :	Actif et passif de la Fondation Béati au 31 août, de 2008 à 2012.....	67
Tableau 5.12 :	Critères de présélection pour un financement régulier.....	71
Tableau 5.13 :	Critères de sélection pour un financement régulier.....	72

Liste des encadrés

Encadré 3.1 :	Valeurs de la Fondation Béati.....	17
Encadré 3.2 :	Approche de la Fondation Béati.....	18
Encadré 4.1 :	Objets constitutifs de la Fondation Béati, 1990.....	32
Encadré 4.2 :	Rôle et pouvoir des membres du CA.....	36
Encadré 4.3 :	Rôle et pouvoir des officiers en assemblée du CA.....	37

Liste des sigles

CA	Conseil d'administration
CDC	Coopération de développement communautaire
ISR	Investissement socialement responsable
OBNL	Organisme à but non lucratif
RQFITS	Réseau québécois des fondations pour l'innovation et la transformation sociale
RRSE	Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises

Résumé

Cette monographie porte sur la Fondation Béati, créée en décembre 1990 dans la région de Montréal grâce à un don unique. Cette fondation privée attire l'attention à plusieurs égards.

Premièrement, sa mission comporte deux volets de financement, un volet social et un volet religieux et spirituel, balisés par des orientations et des priorités respectives. Béati soutient financièrement des pratiques novatrices qui ont un potentiel de justice et de transformation sociale, souvent peu admissibles aux programmes de financement existants.

Deuxièmement, elle maintient une structure organisationnelle simple, a une attitude réflexive continue sur ses actions et est à l'affût des changements dans la société québécoise, afin de bien remplir sa mission.

Troisièmement, elle est passée, au fil des ans, d'une fondation de type familial à une fondation plus structurée et professionnelle dans son fonctionnement, a consolidé son identité, a établi des partenariats financiers et s'est engagée dans de nouvelles voies de financement.

Enfin, l'accompagnement des organismes demandeurs de financement, au moment de la demande et durant le déploiement des projets financés, est devenu une composante essentielle de ses interventions.

Introduction

La Fondation Béati a vu le jour il y a une vingtaine d'années grâce au don fait par une personne, à même sa fortune familiale. Fondation privée, Béati s'est donné pour mission de construire un monde plus juste et plus solidaire. Par ses choix et pas ses actions, la Fondation souhaite contribuer à bâtir « une société solidaire, inclusive, démocratique, pluraliste, ouverte aux aspirations spirituelles et fondée sur le bien commun ; une société où le leadership citoyen est mis de l'avant et où la spiritualité devient un vecteur de changement » (Fondation Béati, 2013c). Béati soutient financièrement des projets portés par des organismes et des groupes œuvrant en territoire québécois, en s'appuyant sur des orientations et des priorités qu'elle établit selon deux volets : le programme social ainsi que le programme religieux et spirituel.

Au fil des ans, Béati a soutenu des centaines de projets. Elle s'est positionnée comme un acteur engagé dans la société québécoise. Afin de répondre davantage aux besoins exprimés par les organismes et groupes demandeurs, elle a structuré son fonctionnement organisationnel, établi des partenariats financiers et créé différents types de soutien financier. Elle est constamment à l'affût de tout changement pouvant émerger sur le plan social, spirituel et religieux de manière à revoir au besoin ses objectifs en matière d'appui financier.

Les valeurs au fondement de la mission de Béati se reflètent dans l'ensemble de ses activités et sont inscrites dans ses politiques internes, notamment dans son code d'éthique. L'esprit de la personne donatrice est toujours présent au cœur des activités de la Fondation, tant au regard des objectifs à poursuivre que du maintien d'une structure organisationnelle simple pouvant réagir rapidement aux besoins des populations ciblées.

Cette monographie est structurée selon le guide de collecte des données conçu pour la réalisation de monographies sur les fondations (Comeau et Museux, 2012). Elle met en lumière plusieurs aspects : le contexte d'émergence et de démarrage de Béati, la présence d'acteurs en interne ou faisant partie de son réseau, de même que les dimensions institutionnelle et organisationnelle de la Fondation. De plus, elle fait ressortir quelques éléments de bilan quant à ses réalisations et à ses retombées.

1. Les sources de données

L'étude de Béati repose principalement sur des documents produits par cette fondation. Des documents réalisés par des organismes publics ont également servi de sources d'information. Enfin, des entrevues individuelles ont complété la documentation écrite.

1.1. Les sources documentaires

Le site internet de Béati a permis, dans un premier temps, de prendre connaissance de la mission de la Fondation, de ses valeurs, de son approche, de son fonctionnement, de ses champs d'intervention et de ses modalités de fonctionnement. Par la suite, une documentation écrite, riche et variée, a été mise à notre disposition afin de bonifier et d'approfondir l'information déjà recueillie et de renseigner sur l'ensemble des aspects à approfondir dans la monographie. Une partie des documents consiste en une correspondance écrite entre la personne donatrice et les membres fondateurs, laquelle dévoile l'ébauche des premières réflexions portant sur les objectifs poursuivis par la création de la Fondation. Plusieurs documents internes, de nature juridique et administrative, ont également été mis à notre disposition : lettres patentes ; règlements et politiques ; études réalisées par des firmes externes ; planifications stratégiques ; plans de travail ; bilans d'activités et de projets financés ; critères de présélection et de sélection des projets ; états financiers ; procès-verbaux des rencontres des membres du conseil d'administration (CA) et de l'assemblée générale annuelle.

De plus, des documents de nature gouvernementale, notamment de l'Agence du revenu du Canada, et des études scientifiques ont été consultés pour comprendre les obligations auxquelles Béati doit répondre en raison de son statut social, de même que pour décrire le contexte historique, économique, social et religieux dans lequel a démarré la Fondation.

1.2. Les entrevues

Deux administrateurs de la Fondation, dont un membre fondateur, et le directeur général ont été rencontrés individuellement en entrevue. Ils ont été choisis en fonction de leur rôle et de l'information recherchée, que ce soit pour approfondir le contexte d'émergence et de démarrage de la Fondation Béati – peu documenté dans les sources de données mises à notre disposition –, pour approfondir notre compréhension sur certains aspects ou pour valider de l'information.

Les entrevues se sont déroulées dans les bureaux de la Fondation le 12 septembre 2013. D'une durée d'une heure trente à deux heures, elles ont été conduites à l'aide d'un schéma d'entrevue élaboré aux fins de l'information recherchée, à l'aide de questions semi-ouvertes.

2. L'émergence et le démarrage du projet de la Fondation Béati

Ce chapitre de la monographie s'intéresse aux initiateurs de la Fondation, à la concrétisation du projet, au contexte qui prévalait à l'époque, aux appuis reçus et aux premiers mois ou années de fonctionnement.

2.1. Les initiateurs

La Fondation Béati a vu le jour grâce à un don important de la part d'une personne qui a exprimé le désir de conserver l'anonymat. Déjà, en 1973, la sœur de la personne donatrice écrivait vouloir céder la fortune familiale « pour Dieu et les êtres humains », volonté que celle-ci endosse en 1974 en appuyant ce legs :

... pour venir au secours des plus pauvres et des plus démunis dans mon diocèse, ailleurs dans le Canada (avec priorité donnée à la province de Québec), et aussi partout dans le monde entier selon les besoins (Lettre personnelle de la personne donatrice).

Dans des lettres conservées dans les archives de la Fondation et datant de 1989, la personne donatrice affirme vouloir s'inspirer de sa mère et de la manière dont celle-ci a géré la fortune familiale, en venant en aide aux individus dont la misère humaine pouvait passer inaperçue, et ce, de façon discrète et anonyme, en privilégiant des moyens autres que des dons à des œuvres de charité organisées. Aux yeux de la personne fondatrice, ce projet concrétise son rêve de faire bon usage de sa fortune familiale, de ce qu'elle appelle son « excès d'argent ». Ce rêve, elle l'a écrit sur un bout de papier qu'elle a conservé sur elle pendant 23 ans, rappelle-t-elle, en affirmant toutefois que si elle devait le reformuler aujourd'hui, elle mettrait moins l'accent sur le mot « Église » en tant qu'institution.

Mettre ce revenu au service de l'Église pour soulager les misères du monde d'aujourd'hui à travers une recherche de nouvelles formes de charité et de pastorale pour l'Église de demain et, donc, pour bâtir des communautés vivantes (Commentaires de la personne donatrice, 1997 ¹).

En 1987, la personne donatrice s'adresse à de très bons amis pour élaborer avec eux un projet de fondation. Elle désire associer à son rêve des amis qui partagent ses valeurs et dont elle vante les qualités, les compétences, le dévouement et la présence fidèle au cœur de Béati, puisque plusieurs membres fondateurs y seront actifs pendant plusieurs années (Commentaires à l'étude de Pythagore, 1997). Il s'agit de Mgr Valois, évêque de Saint-Jérôme, de l'abbé Guy Bouillé, curé de la paroisse de Sainte-Cunégonde (Saint-Henri), et de l'abbé Jacques Leclerc, curé dans Hochelaga-Maisonneuve. Monsieur Louis C. Pretty, professeur à l'École d'architecture de l'Université de Montréal, qui connaît la personne donatrice, se joint à eux peu de temps après. Ils forment un conseil d'administration transitoire et travaillent pendant presque deux ans à une première ébauche des objectifs et

¹ Commentaires formulés par la personne donatrice le 13 septembre 1997 à la demande de l'équipe de Pythagore, dans le cadre de l'étude portant sur l'évaluation de la Fondation Béati. Document interne.

des règlements à la base de la mission et du fonctionnement de Béati. Des échanges épistolaires ¹ témoignent des premières réflexions menant à la création de la Fondation, auxquelles participera également madame Lise Baroni, travailleuse sociale et collaboratrice de Mgr Valois, devenue professeure honoraire à la Faculté de théologie et de sciences des religions de l'Université de Montréal. Tous partagent une même vision et ont une grande expérience.

Dans sa lettre du 6 février 1990, la personne donatrice exprime le souhait que le premier conseil d'administration (CA) soit composé de membres du clergé et de laïcs. À l'exception de la personne donatrice, les personnes mentionnées ont toutes été désignées pour cette fonction, de même que monsieur André Busque, cadre supérieur dans l'entreprise privée, recruté pour son expertise en gestion financière. Ainsi, le profil du CA est marqué par la présence de membres de l'Église, de personnes actives dans le domaine social et de l'intervention communautaire ou expertes dans le domaine des finances. Les lettres patentes indiquent que ces personnes sont les requérants pour la création de la Fondation (Lettres patentes de la Fondation Béati, 1990). Or, l'abbé Bouillé et l'abbé Leclerc ne demeurent pas longtemps au CA après l'incorporation de Béati, comme ils l'avaient exprimé dès le départ. De plus, monsieur Busque quitte rapidement l'organisation pour des raisons de maladie et est remplacé par monsieur Yvon Monette ², en raison de ses compétences en gestion.

Le désir de la personne donatrice de distribuer sa fortune familiale remonte bien avant la création de la Fondation Béati. Dans les années 1970, disposant alors d'une somme d'environ un million de dollars, elle a créé la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie pour répondre aux besoins en logement de personnes vivant dans trois quartiers défavorisés de Montréal : Centre-Sud, Saint-Henri et Hochelaga-Maisonneuve. La mission de cette fondation consiste à soutenir financièrement des projets à but non lucratif et le développement de coopératives en habitation. L'abbé Bouillé et monsieur Monette y occupent un poste d'administrateur au CA et monsieur Pretty en est un membre fondateur. Il agit à titre de conseiller pour évaluer les projets présentés et pour formuler des recommandations au CA. Ayant reçu un legs familial très important, la personne donatrice opte pour la création d'une autre fondation, car la mission de la Fondation Marie-Valérie est orientée uniquement vers le soutien à l'habitation. Or, les changements qui sont survenus dans la société québécoise depuis quinze ans s'accompagnent de besoins nouveaux.

Les parcours personnels et professionnels des membres fondateurs de Béati indiquent qu'ils sont engagés dans leur foi chrétienne et dans l'action sociale, imprégnés de justice sociale, ouverts à un renouveau religieux et spirituel et à de nouvelles manières d'animer les communautés chrétiennes, avec la participation des laïcs. Comme le souligne l'étude de Pythagore, les membres de départ ont notamment une très forte expérience d'implication dans les courants progressistes des mouvements de l'Église (Caron, Lebossé et Soucy, 1997 : 49).

¹ La correspondance trouvée dans les archives consiste en six lettres écrites entre le 12 décembre 1989 et le 16 septembre 1990.

² Présent au CA depuis 1991, il est en quelque sorte la mémoire de Béati.

Béati voit donc le jour en 1990 grâce à un don de près de 11 M\$ provenant de cet héritage familial. Selon la volonté de la personne donatrice, animée de valeurs chrétiennes et humanistes, l'objectif poursuivi est de financer des projets et des initiatives visant à être solidaires des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion (Rioux et Bordeleau, 2009). Le choix du nom de la Fondation est fait par la personne donatrice qui souhaite honorer une personne qu'elle affectionne.

2.2. Le projet initial et les visées

Dès le début, l'objectif poursuivi par la personne donatrice en créant Béati était de venir en aide aux plus démunis et aux exclus et de soutenir financièrement des projets innovateurs, tant dans le domaine social que religieux. Convaincue qu'il existe de plus en plus de gens vivant en situation de pauvreté au Québec, cette personne croit que Béati doit se faire un devoir d'agir d'abord sur le territoire québécois.

Dans sa lettre du 15 décembre 1989, en réponse à Mgr Valois, elle estime que cinq champs d'intervention seraient pertinents et suffisants. Les projets pourraient, par exemple, être soumis par des responsables de paroisse pour aider les pauvres de leur région, provenir d'initiatives en logement social, être destinés aux sans-abri et viser à promouvoir les droits de la personne humaine. À la suggestion de Mgr Valois qui soulève la possibilité de soutenir des projets pouvant aider les prêtres et religieux en difficulté, elle est d'avis que cela est depuis toujours une priorité de l'Assemblée des évêques. Sa vision du rôle que doit jouer Béati indique déjà une ouverture à soutenir des projets fragiles et à risque : on décèle également une volonté d'agir en faveur de nouvelles formes de charité et de pastorale et de ne pas substituer la mission de Béati aux responsabilités d'instances gouvernementales et religieuses en place. Les objectifs et les cibles qu'elle identifie trouvent écho chez les membres fondateurs. Selon les propos recueillis en entrevue, leur implication active dans des comités de citoyens et dans des groupes communautaires les tient à l'affût des réalités observées sur le terrain et des problèmes liés à la conjoncture sociale et religieuse.

La personne donatrice mentionne, dans sa lettre de décembre 1989, qu'une des caractéristiques majeures de la Fondation doit résider dans la simplicité de sa structure organisationnelle, obtenue en facilitant l'administration, en limitant le nombre de réunions et en intervenant le plus rapidement possible. À ses yeux, la qualité des interventions doit prévaloir sur la quantité des projets financés. La proposition de Mgr Valois, dans une lettre du 12 décembre 1989, de nommer cinq membres fondateurs sera maintenue jusqu'à la création de Béati, tandis que celle de nommer par cooptation les nouveaux membres au CA est toujours en vigueur aujourd'hui, dans un souci d'éviter les prises de pouvoir et d'assurer une continuité de l'esprit désiré pour la Fondation (Lettre de décembre 1989).

Dans sa lettre du 3 mai 1990, Mgr Valois soumet la recommandation d'établir un minimum de liens avec les autorités de l'Église soucieuses de son unité. Ces représentants de l'Église pourront étudier les projets et recommander ceux qui correspondent au projet d'Église à bâtir. Le prélat propose alors un comité de reconnaissance de l'authenticité catholique, formé de la façon qui suit.

- Des membres religieux : un évêque de l'Assemblée des évêques du Québec et un religieux de la Conférence religieuse canadienne, section Québec ;

- Des laïcs désignés par le comité du laïcat de l'Assemblée des évêques du Québec ou par une instance de laïcs engagés, reconnue comme un organisme d'Église.

Mgr Valois aurait confiance dans cette formule pour assurer l'objectif de soutenir des expériences nouvelles selon les volontés de la personne donatrice. Il propose également de créer un comité de sélection de la Fondation pour le choix des projets à soutenir.

Les membres du CA provisoire se sont sans doute interrogés sur une structure de surveillance pour s'assurer à long terme de la bonne marche de la Fondation. Toujours est-il que quelques mois plus tard, en septembre 1990, Mgr Valois retire sa suggestion d'établir l'Assemblée des évêques du Québec comme organisme de surveillance de la Fondation. Il soutient malgré tout que les fondateurs doivent maintenir l'idée de prévoir une structure de surveillance.

Les échanges épistolaires portent également sur la structure administrative et la répartition du financement accordé aux projets. Les idées consistent en une ébauche très sommaire de quelques suggestions émises pour alimenter la réflexion, sans plus. Ces échanges indiquent toutefois que le choix pour une fondation privée est arrêté en février 1990. Dès le départ, il est clair pour les membres fondateurs que Béati ne doit d'aucune manière se substituer à l'État ou à l'Église dans les domaines qui relèvent de leur responsabilité. Béati doit demeurer active dans les volets social et religieux de sa mission, de façon créative et innovatrice, dans une structure organisationnelle légère et simple de manière à intervenir rapidement.

Les entrevues révèlent effectivement que les membres fondateurs sont conscients des difficultés qu'éprouvent de nombreux organismes à avoir accès au financement des fondations en place au moment où ils entreprennent leurs activités. Ils s'engagent alors à prendre des risques, sans exigences précises sur les résultats attendus et avec le souci d'assurer la viabilité de ces nouveaux projets. Les fondateurs constatent également que plusieurs organismes sont sans permanence, faute de ressources financières pour payer une personne qui a de l'expérience. À cet égard, le financement d'un salaire pendant un an serait une action appropriée. En outre, les fondateurs veulent éviter la récurrence de financement, jugée trop bureaucratique et restrictive, en plus de se distinguer par rapport aux rendements qui sont habituellement attendus par les bailleurs de fonds. Par ailleurs, considérant que les organisations charitables, dont Centraide, font un appel de projets par année, créant ainsi un contexte de compétition très forte, les initiateurs de Béati décident de faire trois appels par année pour le financement de projets. De plus, ils se rallient à l'idée de prendre contact avec tous les groupes qui déposent un projet et de les aider à clarifier et à bonifier leur demande, ce qui ne se fait pratiquement pas dans le milieu philanthropique.

Ces grandes lignes directrices définissent le projet initial de la Fondation Béati et les objectifs poursuivis par les membres fondateurs.

2.3. Le contexte

Les années précédant la création de la Fondation Béati se caractérisent par de grandes transformations qui marqueront la société québécoise. Une description sommaire fera état

de leurs effets sur les plans historique, économique, social et religieux ¹. Suivra un aperçu du contexte canadien de la philanthropie financière.

2.3.1. Sur le plan historique

À l'instar des pays industrialisés occidentaux, le Québec connaît une transformation sociétale majeure à partir des années 1960, avec l'accentuation de la modernité. Dans son cas, le passage le plus significatif se fait en moins de vingt ans et correspond à ce qu'on appelle la Révolution tranquille. Cette modernisation accélérée laissera son empreinte dans les domaines économique, social et culturel. Plusieurs études ont décrit avec maints détails et sous différents angles d'analyse cette période de l'histoire du Québec (Linteau et autres, 1989 ; Rioux, 1987), et il serait présomptueux d'en dresser un portrait complet et nuancé dans le cadre de cette monographie. Retenons que cette période est marquée par la transformation en profondeur des valeurs et des croyances religieuses, par la réorganisation de l'État québécois et par la manifestation de nouveaux mouvements sociaux.

On assiste ainsi à l'émergence de l'État-providence avec le transfert à l'État des responsabilités et fonctions assumées auparavant par le clergé. Ce phénomène se traduit par la perte du monopole que ce dernier exerçait dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux ainsi que par la diminution draconienne des effectifs religieux en faveur de technocrates laïques. La fonction assistancielle de l'État se développe avec la mise en place du régime d'assurance hospitalisation en 1961, la création du ministère de l'Éducation en 1964 et l'adoption du régime d'assurance maladie universel en 1970. Dans l'univers de la religion, la pratique des rites religieux diminue et l'appartenance à l'identité catholique ne va plus de soi.

Sur le plan social, le mouvement pour l'émancipation de la femme prend de l'ampleur et vient transformer les rôles de la femme et de l'homme. Les femmes entrent massivement sur le marché du travail et revendiquent l'égalité en emploi. De plus, l'utilisation généralisée de la pilule anticonceptionnelle accentue la mutation des schèmes culturels vers une libération de la sexualité, l'émergence de nouveaux rapports entre les genres et la transformation des modèles familiaux.

L'économie connaît également des changements majeurs et la prochaine section lui est consacrée.

2.3.2. Sur le plan économique

Avec la Révolution tranquille, l'État québécois devient de plus en plus actif. Il met en place des outils de développement économique dans différents secteurs d'activité. La Caisse de dépôt et placement, qui réunit différents fonds publics de retraite, représente sans doute le principal levier d'intervention de l'État dans l'économie québécoise. L'action de celui-ci et la transformation de l'économie se mettent pour ainsi dire au diapason. L'économie était déjà en voie de tertiarisation et la croissance des ministères et des agences gouvernementales appuie cette transformation. La structure du travail et l'univers de l'emploi se transforment et

¹ Des éléments de contexte sont aussi présentés dans la monographie de Centraide réalisée par Museux et Comeau (2012).

des impacts négatifs touchent certaines catégories de salariés, notamment les personnes peu scolarisées, à la suite de la fermeture d'entreprises manufacturières.

L'expansion économique de l'après-guerre a fourni les moyens pour la modernisation de l'État, et cette croissance soutenue nourrissait l'optimisme. Or, le Québec, comme l'ensemble des pays occidentaux, connaît des crises économiques répétées qui entraîneront une exclusion économique durable d'une partie de la population. Les récessions de 1973-1974, 1981-1982 et 1990-1992 s'accompagnent d'un chômage élevé et de longue durée, qui touche davantage les jeunes et les femmes. Elles entraînent également des compressions budgétaires en éducation, en santé et dans divers services à la population. L'État-providence doit en effet réduire les services et les salaires en raison de la hausse importante de la dette, et on assiste à la multiplication des groupes de pression en raison de besoins croissants (Commission Rochon, 1988).

2.3.3. Sur le plan social

Au début des années 1960, l'État-providence met en place des programmes et des services, particulièrement en éducation et en santé. Malgré son intervention marquée sur les problématiques sociales, on observe en parallèle l'émergence de nouvelles formes de solidarités communautaires, avec l'essor des comités de citoyens qui désirent participer au développement social. Les premiers comités de citoyens naissent dans les quartiers populaires de Montréal, sous l'impulsion du Conseil des œuvres de Montréal et de ses animateurs sociaux, pour exprimer des besoins locaux et adresser des demandes à l'État. Ces comités vont devenir des associations d'aide mutuelle, des groupes de défense des droits sociaux et des organismes de services, tels que des garderies, des coopératives alimentaires, des cliniques communautaires. D'ailleurs, des membres fondateurs de la Fondation Béati ont contribué à la création de coopératives d'habitation à but non lucratif et à celle des groupes de ressources techniques, dans un contexte de spéculation immobilière et d'embourgeoisement de certains quartiers de Montréal.

C'est ainsi que dans les années 1970 de nombreuses associations et entreprises d'économie sociale œuvrent dans divers domaines pour répondre aux problèmes sociaux. Elles veulent à la fois pallier l'insuffisance de l'offre de services gouvernementaux à l'égard de nouveaux besoins et offrir un service avec un souci de proximité. L'État reconnaît l'apport des organismes communautaires, mais de manière ambiguë. Il les soutient financièrement, mais de façon limitée. Dans d'autres cas, des organismes communautaires sont intégrés aux structures étatiques selon différentes modalités (cliniques populaires médicales, cliniques juridiques, etc.). Il reste que des associations favorisent la mobilisation des collectivités dans une action communautaire autonome en réaction à l'intervention bureaucratique de l'État. Le choc pétrolier de 1973-1974 accentue la transformation du tissu social et l'acuité de nouveaux problèmes sociaux (pauvreté, chômage, isolement social, itinérance et problèmes de santé mentale). Contraint par des impératifs économiques et forcé d'appliquer des compressions budgétaires, le tiers secteur s'avère de plus en plus une composante essentielle du système de solidarité sociale (Commission Rochon, 1988).

Les crises économiques répétées freinent le développement de l'État-providence non seulement au Québec, mais aussi au Canada, ce qui a des répercussions importantes sur le secteur à but non lucratif et bénévole. D'une part, celui-ci est appelé à assumer

davantage de responsabilités, mais, d'autre part, son financement par l'État est insuffisant (Hall et autres, 2005). Puis, de façon de plus en plus marquée dans les années 2000, l'État s'ouvre désormais au partenariat avec de grandes fondations pour l'élaboration et la gestion de certains programmes sociaux (Chamberland et autres, 2012).

2.3.4. Sur le plan religieux et spirituel

L'émergence de l'État-providence dans les années 1960 accélère le retrait des communautés religieuses de l'enseignement et des services sociaux. Le rôle de l'Église catholique est réduit aux activités pastorales, et elle perd graduellement son monopole sur le plan religieux. D'une part, la spiritualité des individus s'exprime de plus en plus à travers diverses expériences. Une partie de la population cherche des moyens d'expression en dehors des institutions ecclésiales, à travers des groupes liés au christianisme ou des sectes rattachées aux religions et spiritualités orientales, par exemple. D'autre part, la pastorale et l'encadrement paroissial, demeurés plutôt traditionnels, ne répondent plus aux attentes des gens ouverts à la modernité (Linteau et autres, 1989).

Vatican II (1962-1965) amène un vent de renouveau à plusieurs égards : nouvelle vision du catholicisme (ressourcement biblique) ; montée de l'œcuménisme (relations et dialogues entre les Églises chrétiennes) ; promotion du laïcat (participation non seulement au culte mais à des activités pastorales) ; transformation de la liturgie (utilisation de la langue des paroissiens dans les cérémonies religieuses et simplification des rites) (Linteau et autres, 1989). Beaucoup de laïcs, surtout des femmes, sont disposés à s'engager. Les années 1960 sont ainsi marquées par un mouvement en développement au Québec pour favoriser l'émergence et la vitalité de « communautés de base », donnant naissance à une « Église communion, une Église essentiellement communauté, une communauté de communautés » (Valois, 2009 : 127).

Durant la même période, l'Église adopte des positions sévères dans son encyclique *Humanae vitae* (1968) à l'endroit de la pilule, de la sexualité et de la procréation, après avoir condamné le divorce en 1967. Dans un contexte où l'Église perpétue « des valeurs traditionnelles fermées et immuables » à l'intérieur d'une société laïque en changement, qui adhère à « une pluralité de valeurs plus relatives qu'absolues » (Gauvreau, 2008 : 339), on observe un courant de désaffection à l'égard de la morale catholique et de la pratique religieuse. La Commission d'étude sur les laïcs et l'Église (commission Dumont), créée en 1968 par l'épiscopat québécois, arrive aux constats suivants : déclin de la pratique religieuse, abandon du sacerdoce et état de crise religieuse. Cela se traduit par la chute des effectifs cléricaux : le nombre de prêtres passe de 8 400 à 4 285 entre 1960 et 1981 et le nombre de communautés religieuses, de 45 253 à 29 173 entre 1961 et 1978. Quant à la pratique religieuse, elle baisse également, passant de 61 % à 30 % de pratiquants dans le diocèse de Montréal entre 1961 et 1971. À la fin des années 1970, elle se situe entre 37 % et 45 % pour l'ensemble du Québec, avec un effondrement plus marqué en milieu urbain (entre 7 % et 70 %) qu'en milieu rural (entre 60 % et 75 %) (Linteau et autres, 1989 : 653).

Dans les années 1970, le départ de plusieurs prêtres vers la vie laïque favorise la venue d'agents de pastorale (laïcs et religieux) et la présence des femmes. Dans les années 1980, la préparation des sacrements de réconciliation, d'eucharistie et de confirmation, assurée auparavant par l'école, relève désormais des communautés chrétiennes et, plus tard, tout

l'enseignement religieux est dévolu aux paroisses. Or, la place réservée aux laïcs dans les communautés chrétiennes est limitée, surtout pour les femmes qui revendiquent l'égalité avec les hommes dans l'institution de l'Église, par un accès à tous les ministères (Caron, 1991). Pour l'Église catholique, nommer des laïcs responsables d'une communauté chrétienne ou d'une paroisse soulève des obstacles d'ordre psychologique, théologique et canonique (Valois, 2009).

Les années 1980 sont également marquées par de nouvelles formes de vie chrétienne qui émergent dans un contexte où le recrutement de prêtres et de religieux est très difficile. Par exemple, les individus organisent des rencontres pour prier et se ressourcer, pour créer des lieux de partage, d'égalité et de créativité dans des lieux privés. De plus, avec l'augmentation de la pauvreté liée aux crises économiques, plusieurs ont la conviction que l'Église doit être au service de la venue d'un monde plus respectueux de la vie, plus juste, plus égalitaire et plus fraternel (Valois, 2009).

C'est dans ce contexte de transformation radicale du rapport des Québécois au religieux qu'une étude est réalisée vers la fin des années 1980 afin de dresser un portrait des profils socioreligieux de la population ¹. Selon Valois (2009), cette étude confirme un écart entre les pratiques pastorales et les attentes des citoyens. Elle suggère que l'Église prenne le pouls de la vie chrétienne et de la vitalité diocésaine par des visites pastorales.

En 1997, un document produit par le Vatican émet des directives sur la collaboration des fidèles laïques au ministère des prêtres. Ces directives conduisent au renforcement du rôle des ministres ordonnés dans les pratiques pastorales, en même temps qu'elles limitent le rôle des laïcs à celui d'aide et de collaborateur du clergé, dans le respect des règles établies (Valois, 2009). On donne ainsi préséance à l'ordre hiérarchique ecclésial.

2.3.5. Sur le plan philanthropique

Historiquement, la philanthropie francophone a un enracinement moins marqué, en comparaison des activités philanthropiques des communautés canadiennes anglaise et juive, pourvues de fortunes industrielles et commerciales. Sa présence au début du 20^e siècle se fait sentir dans le domaine social et hospitalier. Aujourd'hui, l'univers philanthropique au Québec compte une multitude de fondations et de fiducies privées et publiques communautaires, dont les finalités sont variées et qui opèrent à diverses échelles (Chamberland et autres, 2012).

¹ Il s'agit de l'étude de Jacques Grand'Maison, Lise Baroni et Jean-Marc Gauthier (1995), *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui*. Recherche-action, sixième dossier. Montréal, Fides, coll. Cahiers d'études pastorales, n^o 15.

Tableau 2.1 : Organismes de bienfaisance enregistrés canadiens situés au Québec, 2011

Type	Désignation		
	Fondation publique	Fondation privée	Œuvre de bienfaisance
Bien-être	456	464	4 434
Santé	235	78	907
Éducation	233	136	2 569
Religion	77	56	4 408
Bénéfices à la communauté et autres	117	69	2 027
TOTAL	1118	803	14 345

Source : Données de l'Agence du revenu du Canada pour 2011, dans Chamberland et al. (2012), tableau 2, p. 29.

L'essor de la philanthropie francophone s'expliquerait par le vieillissement de la population – qui accroît le nombre de donateurs potentiels –, par l'enrichissement d'entreprises et de grandes familles québécoises et par l'expertise développée dans le domaine (Parallèle gestion de marques, 2007). Les cinq fondations les plus importantes au Québec selon leur actif déclaré en 2010 sont les suivantes : Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation J. W. McConnel, Fondation Azrieli et Jewish Community Foundation of Montreal (Chamberland, 2012 : 44).

2.4. Les appuis

En recevant le don de près de 11 M \$, les membres fondateurs n'ont pas eu besoin d'un appui extérieur pour concrétiser le rêve de la personne donatrice. Étant peu nombreux, ils n'avaient d'ailleurs pas le temps et pas le désir de solliciter d'autres dons, en respect pour la volonté de la personne donatrice. De toute manière, le don représentait pour eux une source suffisamment importante pour soutenir des projets. Par ailleurs, le désir de garder une structure simple a été un principe auquel ils n'ont pas voulu déroger. Ce sont leurs expériences dans des comités de citoyens et au sein de grandes structures de gouvernance qui leur ont montré des obstacles, des difficultés et des manières de faire qui ne coïncidaient pas avec leur vision et qu'ils ont voulu éviter. Pour ces raisons et pour conserver une structure de fonctionnement simple et les objectifs poursuivis (visites aux groupes, nombre d'appels par année, par exemple), ils ont refusé les invitations faites par d'autres fondations.

2.5. Le démarrage

Dès septembre 1990, les membres fondateurs amorcent les formalités légales pour la création de la Fondation et statuent sur les modalités de transfert du don, ce qui requiert des services professionnels d'experts. Monsieur André Busque fait alors appel à deux firmes indépendantes qui sont invitées à soumissionner à partir du cahier des charges suivant :

1. Définition et obtention des statuts de la Fondation
2. Obtention des autorisations gouvernementales requises auprès des paliers gouvernementaux conformément aux objectifs de la Fondation
3. Production des règlements de fonctionnement, d'encadrement et de suivi légal et administratif
4. Établissement des mécanismes de gestion comptable et d'administration ; mise en place, démarrage et suivi périodique
5. Soutien et conseil au démarrage
6. Soutien et conseil pour le choix d'une firme de gestion de fonds
7. Soutien et conseil au donateur relativement à sa situation financière
8. Soutien et conseil au personnel administratif, le cas échéant
9. Présentation de la soumission au CA ; participation active aux étapes de définition des objectifs et des règlements
10. Soutien et conseil selon les besoins

À ces paramètres s'ajoutent des compétences exigées du conseiller, à savoir la capacité et l'intérêt personnel de travailler avec ouverture auprès d'un groupe de bénévoles ayant des préoccupations chrétiennes (Lettre du 20 février 1990). C'est finalement monsieur Jacques Authier, de la firme de comptables agréés Adam Authier Boyer, qui est nommé vérificateur de la corporation pour l'exercice financier en cours. La firme se dit même prête à réduire certaines parties des honoraires en raison de l'aspect social de la Fondation. Les membres doivent toutefois faire appel aux services de M^e Jacques Paul-Husc, avocat au bureau de Lavery O'Brien, pour les points 1 et 2. Finalement, Béati est incorporée en tant que fondation privée en 1990.

Monsieur Jacques Authier entreprend les démarches nécessaires et signe une lettre engageant sa firme à garantir l'anonymat de la personne donatrice. Le don total se fera en quelques versements. Dans l'ensemble, un montant de 9 M\$ est placé pour cinq ans, alors que 1,8 M\$ est placé annuellement dans un compte personnel au nom de la personne donatrice, avec un testament léguant à la Fondation, à son décès, les sommes placées dans ce compte. Des frais de démarrage de 10 000 \$ sont alors déposés dans un compte bancaire au nom de messieurs André Busque et Louis C. Pretty au lieu que ce soit dans un compte en fiducie à leurs noms, lequel empêcherait tout retrait avant obtention des lettres d'incorporation de la Fondation.

Les propos recueillis en entrevue indiquent que les membres fondateurs ne rencontrent aucun obstacle d'ordre légal, organisationnel, structurel ou autre au moment du démarrage de la Fondation. De plus, ils ne perçoivent aucune réticence dans le milieu. En ce qui concerne les visées initiales, elles sont maintenues et continuent de l'être à ce jour. Elles étaient toutefois plus modestes au départ, en ce sens qu'étant peu connue dans les premières années – ce qui correspondait à leurs aspirations en raison de la petite taille de la Fondation et des petites sommes à octroyer –, Béati recevait alors un nombre peu élevé de projets et les demandes se concentraient à Montréal et à Saint-Jérôme, bien que des projets proviennent également de différentes régions du Québec. De plus, comme la structure organisationnelle se limitait aux membres du CA, ce sont deux administrateurs qui visitaient les groupes, évaluaient les projets et formulaient des recommandations à l'intention du CA. L'analyse des projets se faisait en fonction des grands objectifs qui

avaient été fixés : projet innovateur, favorisant l'inclusion et la prise en charge des individus. L'équilibre de financement entre les volets social et religieux était recherché.

L'embauche de monsieur Gilles Dugal à titre de secrétaire exécutif en 1991 a été un premier pas vers le développement de la structure organisationnelle. Un comité de sélection (de projets) est en effet créé rapidement. Ce comité, scindé en deux pendant une courte durée en raison des deux programmes de financement, redevient unique devant l'impossibilité de classer certains projets dans un volet ou dans l'autre. Les premiers projets financés montrent déjà l'esprit de Béati : un organisme de répit pour des personnes ayant des enfants très handicapés (aucun programme existant) ; une maison pour sidéens (groupe vivant une forte exclusion sociale) ; des jeunes décrocheurs offrant des spectacles aux prisonniers (population en marge de la société).

La première rencontre du CA a eu lieu en février 1991 et celle de l'assemblée générale en décembre 1992. Ces premières rencontres se sont tenues au presbytère où œuvrait l'abbé Leclerc.

2.6. La chronologie des événements

Plusieurs événements ont marqué l'histoire de Béati. Le tableau ci-dessous illustre les principaux. On constate l'élaboration graduelle de politiques internes et de planifications stratégiques, de même que la réalisation d'études apportant un éclairage sur le rôle de Béati, ses orientations et ses priorités de financement. On note aussi l'adoption d'un nouveau mode de financement avec la politique d'investissement socialement responsable, l'établissement de partenariats financiers avec des communautés religieuses, de même que la fusion du fonds de capitalisation de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie avec celui de Béati.

Tableau 2.2 : Chronologie de l'histoire de la Fondation Béati

1987-1990	Premières réflexions et échanges épistolaires entre la personne donatrice et des membres fondateurs.
Septembre 1990	Placement de 9 M \$ pour 5 ans. Gestion du portefeuille par la Financière Banque Nationale.
Décembre 1990	Enregistrement de la Fondation Béati comme fondation privée et organisme de bienfaisance. Adoption des Règlements généraux.
Février 1991	Première réunion du conseil d'administration (CA).
1991	Embauche d'un secrétaire exécutif. Création d'un comité de sélection (de projets).
1993	1 ^{er} feuillet promotionnel de Béati (sa mission).
1994	Transformation du statut de secrétaire exécutif à celui de directeur général.
1995	2 ^e feuillet promotionnel de Béati (sa mission).
1997	1 ^{re} étude évaluative sur Béati par la firme Pythagore.
1998-2001	1 ^{re} planification stratégique.
1998	Embauche d'un chargé de projet. 3 ^e feuillet promotionnel de Béati (sa mission).

	2 ^e étude évaluative sur Béati par la firme Pythagore. Réflexion importante sur l'avenir de Béati.
2001-2005	2 ^e planification stratégique.
Octobre 2001	Départ du directeur général et promotion du chargé de projet à ce poste.
Avril 2002	Embauche d'une chargée de projet.
Novembre 2003	Adoption de la Politique des conditions de travail.
2003-2004	Départ de la personne donatrice. Départ de plusieurs anciens membres du CA.
2004	Nouvelles orientations et nouveaux chantiers de travail.
2004-2005	Réflexion sur l'élargissement de la capitalisation.
2005	Analyse de la conjoncture sociale et religieuse.
2006-2010	3 ^e planification stratégique.
2006	Fin de la collaboration d'affaires avec Jacques Authier (Ernst & Young) et recrutement de la firme Marc Brosseau pour la vérification comptable. Adoption d'un cadre de référence commun.
Décembre 2006	Embauche d'une chargée de projet.
2006-2007	Transfert de la gestion des actifs de la Financière Banque Nationale à Bâtirente.
Février 2007	Adoption d'une politique d'investissement responsable.
2007	Étude de marché par la firme Parallèle.
2008	Adoption d'un code d'éthique.
Février 2009	Adoption du nouveau logo de Béati.
Novembre 2009	Mise à jour de la Politique d'investissement responsable.
2010	Adoption de la Politique de remboursement des dépenses. Mise à jour de la Politique des conditions de travail.
Juin 2010	Signature d'une entente officialisant le transfert d'actifs entre la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie et Béati.
Décembre 2010	20 ^e anniversaire de Béati.
2011	Analyse de la conjoncture sociospirituelle.
2011-2012	Année charnière dans l'établissement d'alliances avec des communautés religieuses.
2012-2017	4 ^e planification stratégique.
Août 2012	Embauche d'une chargée de projet.
Automne 2013	Création d'un comité d'investissement.
2012-2013	Renouvellement important du CA.

Le premier geste structurant de la Fondation a été de créer un comité de sélection (de projets) en 1991 en faisant appel à des personnes représentatives du milieu et des domaines qu'elle voulait soutenir. Jusqu'alors sous la responsabilité de deux administrateurs, le processus de sélection devient plus structuré. Durant toutes ces années d'activités, les membres de Béati ont été en processus de réflexion continue en ce qui a trait à la mission, aux interventions, à l'organisation elle-même et à son fonctionnement. C'est ainsi que quatre planifications stratégiques ont été effectuées. En outre, les membres du CA ont adopté des politiques en accord avec leurs convictions et leurs engagements et ils ont mis à jour l'organisation à différentes reprises afin de remplir leur mission et de répondre à la complexité croissante des tâches à réaliser. Dans des commentaires formulés en 1997, la personne donatrice soutient que les valeurs exprimées au moment de la création de Béati et soutenues par les membres fondateurs sont toujours respectées par le CA et ses objectifs toujours poursuivis. Elle exprime ainsi le motif au cœur du projet de la Fondation :

Pour moi, que l'argent soit gagné ou hérité, toute somme au-delà du minimum nécessaire pour ma survie appartient aux pauvres, à tous ceux qui ont plus besoin que moi. L'argent, donc, les [*sic*] appartient par **justice** et non par « charité ». Voilà peut-être « l'âme secrète » d'où a jailli la création de Béati et l'esprit de fond qui l'anime encore aujourd'hui et qui lui donne une note unique, « indéfinissable »... (Commentaires de la personne donatrice à l'étude de Pythagore, 1997, p. 21).

En 1997, cette personne affirme que l'essentiel de son rêve est le même après sept ans d'existence de Béati dans le champ philanthropique. Béati œuvre toujours pour la transformation sociale en poursuivant les objectifs suivants : soutenir des projets destinés à améliorer la situation des pauvres et des plus démunis ; encourager des pratiques innovantes qui visent l'inclusion, l'*empowerment* et la participation citoyenne ; chercher à aider l'Église appelée à s'adapter aux réalités actuelles, à être à l'affût des changements sociaux, à se rapprocher des chrétiens et à explorer des façons nouvelles de les accompagner. Cela reflète sa première intuition, qui est la raison d'être de Béati, laquelle évolue en « un organisme sainement "vivant" » (*ibid.*, p. 4). Dans un autre document écrit par la personne donatrice le 6 mai 1999 et non signé, intitulé *Actualisation de la mission de Béati*, celle-ci attribue les qualificatifs suivants à la Fondation : « humble, au cœur de la cité et de l'Église, légère, souple et rapide pour soutenir des projets innovateurs émanant d'organisations qui auront un impact marquant sur la société québécoise et l'Église, au service de l'évangile, auprès des gens qui ne croient plus. Sa vision consiste toujours en une fondation laïque, au cœur de l'Église ». Plus tard, en 2004, au moment de son départ du CA, elle fait l'éloge des membres de la Fondation qui ont su garder l'esprit des intuitions premières de Béati et qui font preuve de créativité pour projeter celle-ci dans le futur. Elle exprime encore le vœu que Béati prenne des risques, une caractéristique de la Fondation qui lui est particulièrement chère (lettre du 2 décembre 2004 aux membres de la Fondation).

Les interventions de Béati ont évolué au fil des années. De 1991 à 1998, on parle d'une intervention généraliste et d'un certain éparpillement dans les activités de financement, et d'une intervention plus recentrée par la suite. Depuis 2001, les priorités d'action sont régulièrement revues, bonifiées et modifiées à la lumière de l'analyse de la conjoncture sociale, spirituelle et religieuse.

Après quelques années, les membres de la Fondation s'interrogent sur l'avenir de Béati, car sa capacité de financement ne permet pas de répondre aux besoins qui leur sont exprimés. Certains formulent même l'hypothèse de mettre fin aux activités de la Fondation. Le CA commande une étude à Pythagore en 1997, puis une seconde en 1998, afin d'évaluer les interventions de la Fondation et leur impact. Les résultats indiquent des améliorations nécessaires, notamment la clarification de la mission et des objectifs de la Fondation, la structuration de la pratique d'accompagnement offerte aux organismes demandeurs et la possibilité d'un financement sur plus d'un an pour répondre aux besoins des organismes. Tenus par des contraintes légales qui empêchent toute fermeture à court terme de la Fondation et motivés à poursuivre la mission, les membres vont relever le défi et faire évoluer Béati jusqu'à aujourd'hui.

En 2003-2004, le départ massif du CA de plusieurs anciens membres, dont la personne donatrice, va exiger l'élaboration d'un cadre de référence commun : principes fondateurs, convictions, valeurs, approche, mission, vision de l'organisation et fonctionnement interne. Auparavant, les membres du CA venaient d'un même univers religieux ou associatif et ils partageaient implicitement des valeurs et une vision communes. La recombinaison presque entière du CA se traduit par un profil plus varié des nouveaux membres et exige d'explicitier les fondements de Béati. L'année 2012-2013 est également marquée par un renouvellement important des membres du CA.

La création d'alliances en 2011-2012 est un tournant majeur dans le développement de la Fondation. En concluant des ententes avec des communautés religieuses, Béati augmente sa capacité à financer des projets conjointement avec ses partenaires financiers.

L'élargissement du personnel qui assure la permanence de la Fondation, lequel passe de deux à quatre quelques années plus tard, vient modifier l'organisation du travail et la dynamique relationnelle. Afin de maintenir un climat harmonieux, le CA se lance dans un travail visant à clarifier les règles de gestion et les liens entre les instances.

La planification stratégique 2012-2017 est un autre moment important, puisque la mission comprend désormais quatre volets d'intervention avec l'ajout de l'investissement solidaire. Elle marque l'aboutissement de plusieurs années de réflexion qui ont mené au développement de ses activités et au renforcement de son identité. On dit que Béati a alors atteint sa maturité. La décision de s'engager dans l'investissement solidaire est considérée comme une intervention porteuse, car ce type de financement permet à la Fondation de réaliser autrement sa mission en soutenant, à titre d'investisseur, des fonds d'investissement ou des entreprises qui rejoignent ses priorités philanthropiques. L'investissement solidaire est ainsi perçu comme un effet multiplicateur des activités de Béati.

3. La mission de Béati et ses acteurs

Le présent chapitre porte sur la mission et les objectifs poursuivis par la Fondation Béati. Il décrit également les acteurs endogènes qui participent étroitement à la réalisation de sa mission, de même que les acteurs exogènes qui composent son réseau.

3.1. La mission

La Fondation Béati voit le jour à Montréal le 11 décembre 1990. Préoccupés par l'appauvrissement de plus en plus grand des Québécois, les membres de la Fondation désirent contribuer à construire un monde plus juste et solidaire, en solidarité avec les personnes appauvries et exclues et en complicité avec les groupes engagés pour la justice. À cette fin, la Fondation se donne pour mission d'accompagner et de soutenir la mise en œuvre d'initiatives novatrices œuvrant en ce sens.

Dans le code d'éthique qu'elle s'est donné et dans lequel elle définit ses convictions profondes, Béati exprime son désir de bâtir un monde plus juste, plus inclusif, favorable à l'exercice de la pleine citoyenneté et pouvant assurer le bien-être de tous les individus. Selon elle, cela est possible dans une société où l'État joue son rôle de leader, de régulateur, de législateur et de redistributeur de richesse ainsi que dans une Église engagée à réaliser un monde plus juste, une Église égalitaire, solidaire et consciente des enjeux contemporains.

Ainsi, Béati appuie la lutte contre la pauvreté dans des actions qui agissent sur les causes structurelles. De plus, elle s'ouvre aux nouvelles alternatives sociales porteuses de justice et de solidarité et à des formes de religiosité nouvelles, afin de rejoindre ceux et celles qui ne se reconnaissent pas dans les lieux traditionnels de l'Église (Fondation Béati, 2008).

Son engagement est guidé par des valeurs fondées sur la dignité humaine, les rapports égalitaires entre les hommes et les femmes, la démocratie et la justice sociale.

Encadré 3.1 : Valeurs de la Fondation Béati

Humanisme :	La Fondation Béati place la personne humaine, sa dignité, son développement, au cœur de ses préoccupations. L'attention portée aux personnes et à la construction de projets humains qui favorisent les solidarités est la motivation de ses actions.
Justice sociale :	La Fondation Béati considère que la justice sociale n'est pas de l'ordre d'une option que l'on peut choisir ou refuser ; elle est constituante d'un vivre ensemble et le fondement même de tout projet social et évangélique.
Démocratie :	La Fondation Béati considère le monde, nos sociétés, nos organisations, l'Église comme des projets à construire ensemble. Cette option détermine son fonctionnement interne et les rapports avec les groupes.
Égalité homme-femme :	La Fondation Béati considère que l'égalité entre les hommes et les femmes est une préoccupation constante qui doit habiter nos rapports humains et nos modes d'organisation.

Source : Fondation Béati (2008 : 8).

Dans le domaine social, Béati désire :

[...] favoriser le développement de solutions alternatives qui permettront de développer, construire et consolider des solidarités, permettant à l'ensemble des citoyennes et citoyens, en particulier les personnes en situation de pauvreté, comme à l'ensemble des communautés locales, de vivre dans la liberté et la dignité en égalité et en droit (Béati, 2013c).

Dans le domaine religieux et spirituel, elle vise à :

[...] favoriser le développement de projets ou d'initiatives qui permettent de soutenir des courants spirituels, issus de la tradition chrétienne ou en filiation avec cette dernière, porteurs et témoins d'une spiritualité ouverte et d'une pratique tournée vers la justice sociale et qui, de ce fait, refusent l'exclusion, le prosélytisme et toute forme de fondamentalisme (*ibid.*).

Son approche, qui inspire son action quotidienne et ses rapports aux groupes, se définit par sept grandes caractéristiques inscrites dans le code d'éthique de la Fondation.

Encadré 3.2 : Approche de la Fondation Béati

Innovation :	Ouverture à l'inédit.
Rigueur :	Rigueur dans les analyses et volonté d'offrir un suivi et un accompagnement structurants.
Flexibilité :	Capacité de s'ajuster à un contexte, de tenir compte des contingences.
Créativité :	Volonté de prendre des risques, audace dans les choix et ouverture à soutenir des initiatives fragiles, « à risque ».
Transparence :	Souci de rapports simples, égalitaires, honnêtes et francs.
Solidarité :	Approche solidaire, compréhension de la réalité avec les personnes au cœur de l'action et désir de faire cause commune avec les groupes soutenus.
Autonomie :	Autonomie et liberté par rapport aux orientations et aux politiques mises de l'avant par les gouvernements et les instances ecclésiales et religieuses.

Source : Fondation Béati (2008 : 8-9).

La Fondation affirme vouloir être un partenaire actif et engagé dans le champ social et religieux, auprès d'organisations communautaires et chrétiennes partageant ses convictions et ses valeurs. Dans son rêve d'une société plus juste et solidaire, elle croit nécessaire de recourir à des pratiques d'investissement solidaire et socialement responsable sur lesquelles nous reviendrons dans la monographie (Rioux et Bordeleau, 2009).

Depuis 2011, Béati déploie ses actions autour de quatre pôles d'intervention : la philanthropie, l'investissement solidaire, l'accompagnement et l'engagement social (Bordeleau, Laforge et Raby, 2011). La Fondation affirme son inspiration chrétienne tout en étant profondément laïque dans sa posture et sa mission. Elle s'assure de la présence, dans ses instances et ses comités, de personnes engagées dans les milieux chrétiens ou dans l'action communautaire de manière à être bien au fait des enjeux sociaux, religieux et spirituels. Elle affirme d'ailleurs que le comité de sélection (de projets) en est une illustration, étant composé d'acteurs qui sont représentatifs des milieux qu'elle cherche à soutenir (Fondation Béati, 2011).

3.2. Les acteurs en interne

Les acteurs en interne se répartissent au sein des instances sur le plan de la gouvernance et sur le plan des opérations. Depuis sa création, Béati opte pour une organisation à la structure légère, capable d'audace et qui ose prendre des risques, respectant ainsi la volonté de la personne donatrice (Bordeleau, 2010).

3.2.1. Sur le plan de la gouvernance

La gouvernance renvoie aux différents mécanismes qui circonscrivent les pouvoirs et encadrent les décisions des dirigeants (Charreaux, 1997). Pérez (2003) élargit cette notion. Il l'apparente à un dispositif institutionnel et comportemental par lequel sont régies les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées par le développement de l'organisation.

Les instances de gouvernance de Béati sont constituées de l'assemblée générale, du conseil d'administration (CA) – au sein duquel sont nommés les membres de l'exécutif –, du comité des finances, du comité investissement (prêts solidaires) et du comité de sélection (de projets).

3.2.1.1. L'assemblée générale

Depuis la création de la Fondation, l'assemblée générale est composée des membres de la Fondation, c'est-à-dire des administrateurs du CA. Depuis 2012, la Fondation associe à son assemblée générale annuelle ses partenaires (membres des communautés religieuses) ainsi que les membres de ses différents comités (comité de sélection, comité investissement). Les membres du CA sont en réflexion quant à l'ouverture de l'assemblée générale à de nouveaux membres, à la suite des partenariats financiers conclus avec des communautés religieuses. Pour l'instant, celles-ci n'ont pas exprimé de désir dans ce sens, se disant pleinement satisfaites de la place que Béati leur accorde. Les membres du CA ont toutefois la préoccupation de « maintenir un équilibre entre l'ouverture à un membership plus large (ouvert aux amis de la Fondation, partenaires, aux anciens et anciennes) et le maintien d'un leadership d'organisation associé à la dotation d'origine (devoir de mémoire) » (Fondation Béati, 2011 : 3).

L'assemblée générale se tient une fois par année, approximativement dans les 120 jours suivant la fin de l'exercice financier. Des assemblées spéciales, autres que l'assemblée annuelle, peuvent aussi avoir lieu. Chaque assemblée des membres est présidée par le président ou le vice-président ou, en leur absence, par un membre élu président par les membres présents, par le secrétaire ou un secrétaire adjoint ou, en leur absence, par une personne désignée par le président de l'assemblée.

3.2.1.2. Le conseil d'administration (CA)

Initialement composé de cinq et plus tard de sept administrateurs, le CA en compte neuf depuis une décision adoptée en 2012, à la suite de l'augmentation du nombre de dossiers en développement et de la disponibilité parfois restreinte des administrateurs pour participer aux divers comités et tâches. Cet ajout devrait faciliter la règle du quorum, atteint de justesse à plusieurs reprises. Le CA se réunit environ neuf fois par année. Initialement d'un an, le mandat des administrateurs est de trois ans depuis 2003 pour assurer que le tiers des membres est remplacé chaque année. Le mandat des administrateurs est renouvelable à vie. Ceux-ci sont choisis par cooptation et élus par les membres réunis en assemblée annuelle. Leur mandat est de voir à la gestion et aux orientations de la Fondation. Comme c'est le cas dans les compagnies à but non lucratif, les administrateurs sont personnellement déchargés de toute responsabilité pour toutes pertes ou tous dommages subis par la corporation, sauf si cela résulte de leur négligence (Fondation Béati, 1990). Les membres, qui ne sont pas rémunérés comme le veut la loi, viennent de différents secteurs d'activités professionnelles. Ils doivent être des particuliers et ne pas être liés à un parti politique, car Béati se veut apolitique. En fait, toute personne ayant les qualités requises par la loi ou les règlements de la Fondation est éligible à un poste d'administrateur, à l'exception des employés rémunérés.

Béati désire s'assurer de la présence, dans ses instances et ses comités, de personnes engagées ou ayant une connaissance des milieux communautaires et religieux. Elle entend ainsi faire appel à l'expertise de ces personnes pour mieux comprendre les diverses réalités sociales, pour rester proche du terrain et être informée des enjeux sociaux et religieux (Rioux et Bordeleau, 2009). C'est pourquoi le CA se fixe des critères de base pour orienter ses recherches dans le choix de nouveaux administrateurs. Depuis 2004, ces critères se déclinent ainsi :

- Proximité avec le milieu appauvri ;
- Ouverture aux enjeux sociaux et religieux ;
- Possibilité de s'engager sur un moyen terme ;
- Équilibre des genres au sein du conseil.

Ajoutons que le fait de posséder de l'expérience au comité de sélection de la Fondation est un atout.

Sans être une règle écrite, l'équilibre dans les secteurs représentés fait également partie des préoccupations pour la composition du CA ¹. Cette façon de procéder s'explique par le souci constant des membres du CA de pourvoir les postes vacants en faisant appel à des personnes dont les expertises vont compléter celles des membres en place. Ainsi, la sélection se fait en fonction des critères généraux, des compétences actuelles des

¹ Mention dans le procès-verbal du mois d'août 2010.

membres et des besoins éventuels. Pour illustrer cette préoccupation constante, les membres affirment, dans le procès-verbal d'octobre 2012, avoir atteint l'équilibre grâce à la présence de trois membres qui ont une connaissance poussée des principes de l'investissement et de la gestion, de trois autres membres qui possèdent une connaissance fine de la culture, des enjeux et des pratiques d'actions communautaires et, enfin, de trois membres ayant une connaissance démontrée de la culture, des enjeux et des pratiques de l'univers spirituel et religieux.

Le renouvellement des membres se fait par cooptation. Cette façon de procéder adoptée dès 1990 aurait d'ailleurs favorisé le climat de complicité observé au CA (Caron, Lebossé et Soucy, 1997 : 49). À la fin de 1997, le CA ne compte plus que deux membres présents depuis le démarrage, la personne donatrice et un autre administrateur. L'année 2003-2004 est marquante pour le CA en raison du départ de plusieurs anciens membres, dont la personne donatrice après quinze ans d'une présence que l'on dit discrète (Bordeleau, 2010). Dans le bilan présenté par la direction à l'assemblée générale de décembre 2004, on parle même d'un renouvellement presque complet de l'effectif du CA en douze mois. Un renouvellement presque aussi important se produira au cours de l'année financière 2012-2013.

Lorsqu'un poste devient vacant, une personne est nommée pour assurer l'intérim jusqu'à la fin du terme, puis on procède à l'élection. Les propositions de candidatures peuvent être faites par les administrateurs et le directeur général. La lecture des procès-verbaux indique qu'à quelques reprises des personnes ayant agi à titre de consultants ou de consultantes pour la Fondation ont par la suite été élues comme administrateurs ou administratrices au regard de leur profil professionnel et des dossiers en développement.

3.2.1.3. Les officiers

Un président, un vice-président et un secrétaire-trésorier constituent les membres officiers au sein du CA. Selon le Règlement n° 1 des Règlements généraux, une personne peut cumuler plusieurs fonctions, mais pas celles de président et de vice-président.

En 2013, le CA est composé de quatre femmes et de cinq hommes, y compris les officiers et les administrateurs. Leur mandat est d'une durée de trois ans et est renouvelable sans limite quant au nombre de mandats. Le poste de vice-président est vacant depuis le départ en juin dernier de la personne qui assumait cette fonction. Les membres du CA ont décidé de ne pas le combler à court terme, car un nouvel exécutif sera élu à la prochaine assemblée générale annuelle à la fin de janvier 2014.

**Tableau 3.1 : Composition du conseil d'administration,
Fondation Béati, 2013**

Nom et fonction actuelle	Profession	Arrivée au CA
<i>Président</i>		
Lucien Lavallière	Retraité, ancien directeur de la protection de la jeunesse Montérégie	2003
<i>Vice-présidente</i>		
Poste vacant		
<i>Secrétaire-trésorier</i>		
Yvon Monette	Conseiller en stratégie de gestion, Santé et services sociaux	1991
<i>Administrateurs</i>		
Jean-François Daigle	Directeur de la CDC Pierre-De Saurel et agent de développement au CLD de Pierre-De Saurel	2012
André Gadbois	Coordonnateur des forums André-Naud	2013
Marcel Gélinas	Organisateur communautaire, CSSS Richelieu-Yamaska	2013
Marie Leahey	Coordonnatrice générale, Régime de retraite des groupes communautaires et de femmes	2013
Céline Martin	Éducatrice aux adultes dans des groupes féministes, socioéconomiques et de solidarité internationale	2013
Julie Perreault	Consultante en développement international	2012
Brenda Plant	Consultante en finance socialement responsable	2012

3.2.1.4. Le comité des finances

Le comité des finances est composé de deux membres du CA et du directeur général. Il agit sous l'autorité du CA et selon les orientations générales que celui-ci formule. Il a le mandat de gérer les investissements de Béati, d'assurer l'interface entre le CA et Bâtirente et de piloter le volet investissement solidaire. Il peut, au besoin, inviter une personne-ressource ayant une expertise en investissement socialement responsable (ISR). Il a également le mandat de superviser le comité d'investissement, créé à l'automne 2013.

Le comité des finances tient des rencontres au moins quatre fois par année avec le gestionnaire du portefeuille de Béati pour effectuer le suivi des actifs et des actions (Bordeleau, 2010 ; Parent et autres, 2012b).

3.2.1.5. Le comité de sélection des projets

Le comité de sélection des projets est composé de huit personnes venant de l'extérieur et qui sont représentatives des milieux que Béati cherche à soutenir. Son mandat lui est confié par le CA, qui désigne chacun des membres. Aucun membre ne peut être rémunéré, conformément au code d'éthique. Le mandat du comité consiste à assurer l'analyse et la sélection des projets soumis à la Fondation et à formuler des recommandations au CA, à collaborer au développement ou à la mise à jour des outils liés à la sélection (critères,

formulaire, etc.) et, enfin, à agir à titre de comité-conseil pour le CA. Le mandat des membres du comité est de deux ans, renouvelable une fois. Exceptionnellement, en 2006, on a prolongé d'un an le mandat de deux membres du comité de sélection, après quatre ans de services, afin de favoriser une meilleure intégration des nouveaux membres. Par cette stratégie, Béati s'assure du transfert de l'expérience acquise par les anciens membres dans un contexte où les nouveaux arrivés sont nombreux.

Les propositions de candidatures proviennent des membres du comité, du CA ou encore de la permanence de la Fondation (c'est-à-dire le directeur général et son équipe de travail). Des responsables d'organismes déjà financés sont parfois recrutés en raison de leur expertise et de leur connaissance du fonctionnement de Béati. Par les critères de recrutement établis, la Fondation veut assurer, dans la mesure du possible, l'équilibre des genres, une présence intergénérationnelle, une représentation des milieux rural et urbain et une expertise complémentaire par rapport à ses priorités.

Le directeur général et les trois chargées de projet complètent la composition de ce comité. Chacun des douze membres a droit de vote sur la sélection des projets. Actuellement, sept des huit postes attribués à des personnes de l'extérieur de la Fondation sont pourvus. Ils sont occupés par cinq femmes et deux hommes.

3.2.1.6. L'observateur au comité de sélection

Un membre du CA agit à titre d'observateur au comité de sélection (des projets), sur une base qui est actuellement occasionnelle et informelle. Cette fonction a connu des changements au cours des dernières années. Créé afin de soutenir le comité dans ses débuts de mandat et d'assurer la cohérence entre les orientations prises par le CA et la sélection des projets, ce poste d'observateur est aboli en 2009 par le CA, qui estime que les outils et les critères d'analyse développés sont désormais efficaces. En 2012, celui-ci décide de réintroduire le poste, jugeant que cette fonction offre une occasion aux nouveaux membres de saisir le « cœur » du travail de Béati.

3.2.1.7. Le comité investissement

Le comité investissement est composé de quatre personnes : deux personnes venant de l'extérieur, le directeur général et un membre du CA. Son mandat lui est confié par le CA et chacun des membres est désigné par le CA. Aucun membre du comité ne peut être rémunéré, conformément au code d'éthique. Dans la phase de mise en place du fonds d'investissement solidaire et de l'implantation des règles et des procédures de gestion, le comité investissement collabore à plusieurs travaux : l'élaboration des règles et des procédures, le développement et la mise à jour des outils de sélection et d'évaluation des projets d'investissement soumis à la Fondation (critères, formulaire, etc.) ainsi que l'élaboration des stratégies de mise en œuvre de l'investissement solidaire (stratégie d'appel de proposition, échéancier, etc.).

Suite aux appels de proposition et dans les étapes subséquentes, le comité a le mandat d'assurer l'analyse et la sélection des projets soumis à la Fondation sur la base d'une évaluation d'impact social et du risque financier. Enfin, il recommande les projets retenus, selon les argents mis à sa disposition.

3.2.1.8. Les comités de travail spéciaux

Tout au long du développement de la Fondation, le CA a créé, à plusieurs reprises, des comités de travail spéciaux pour qu'ils s'intéressent à des questions ou à des enjeux ponctuels nécessitant une réflexion et une analyse approfondies ou, encore, pour collaborer à l'élaboration de la future planification stratégique, et ce, afin qu'ils l'éclaircissent dans ses décisions. Des « porteurs » de dossier sont attirés pour chaque question à l'étude. À titre d'exemple, au cours des dernières années, des comités se sont penchés sur des dossiers tels que les orientations religieuses et spirituelles, la conclusion d'alliances avec des organisations, l'élargissement de la capitalisation et du membership ainsi que la révision de politiques et de règlements. Ces comités de travail sont habituellement composés de deux administrateurs et du directeur général, auxquels se joint parfois une chargée de projet.

3.2.2. Sur le plan opérationnel

Dans une fondation telle que Béati, les opérations touchent essentiellement à la production des services relatifs à la collecte des fonds, à leur redistribution et à la gestion du capital dans le cas d'un fonds de capitalisation. Les acteurs à l'œuvre sont le directeur général, l'équipe de travail et le gestionnaire du portefeuille.

3.2.2.1. La direction générale

Le directeur général actuellement en poste a d'abord été embauché en 1998 à titre de chargé de projet, puis a assumé les tâches associées à la direction générale à compter de 2001 tout en maintenant une partie de sa fonction antérieure jusqu'à l'embauche d'une chargée de projet. Le directeur général relève du CA. Il est chargé de l'administration et de la gestion des ressources humaines, matérielles, opérationnelles, financières et des relations avec la communauté. Il travaille selon un horaire de cinq jours par semaine.

Dans le contexte du développement de Béati et du volume croissant des activités et des engagements, une réorganisation des mandats est réalisée en 2011 à la demande du directeur, avec l'accord du CA qui se dit soucieux de préserver et de protéger l'expérience professionnelle acquise à Béati, en ne surchargeant pas l'équipe de travail durant une longue période.

Tableau 3.2 : Fonctions du directeur général

Auprès du CA	
<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir et coordonner le travail du CA et jouer le rôle de personne-ressource. • Assurer la convocation des rencontres. • Planifier l'agenda du CA, en collaboration avec la présidence. • Assister aux réunions, sans droit de vote. • Maintenir à jour le livre des procès-verbaux de la Fondation. • Assurer la liaison entre le CA et les comités (comité de sélection des projets, comités spéciaux, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les budgets et les états financiers aux membres du CA. • Susciter et alimenter la réflexion du CA sur les enjeux interpellant la Fondation afin que celle-ci demeure au service des milieux communautaires et du secteur religieux et spirituel. • Coordonner les différents comités de travail mis sur pied par le CA et y participer. • Coordonner tout autre mandat confié par le CA.
Gestion quotidienne	
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la direction des activités courantes. • Assurer la gestion, l'orientation et la formation du personnel. • Planifier et coordonner les réunions d'équipe. • Développer une vision cohérente du devenir de la Fondation. • Effectuer le cycle complet de la fin d'année fiscale avec les vérificateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer la comptabilité quotidienne et préparer les budgets. • Assurer la représentation de la Fondation auprès des réseaux communautaires, du secteur religieux et spirituel et des réseaux philanthropiques. • Créer et entretenir des liens et des suivis avec les divers groupes et réseaux communautaires et du secteur religieux et spirituel.
Auprès des groupes communautaires et du secteur religieux et spirituel	
<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux demandes de renseignements des groupes. • Effectuer le suivi administratif auprès des groupes dont les projets ont été financés ou adoptés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les groupes communautaires et du secteur religieux et spirituel.
Auprès du comité de sélection	
<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux échanges et aux délibérations du comité. • Annoter et évaluer les projets présentés en sélection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir et alimenter la réflexion des membres du comité en partageant les résultats des rencontres avec les groupes ayant déposé des projets.
Auprès des partenaires et dans les dossiers spéciaux	
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi des projets spéciaux. 	

Source : Description des postes, annexe 2 de la Politique des conditions de travail, version 2012.

3.2.2.2. L'équipe de travail

Trois chargées de projet forment l'équipe de travail. En 2013, une chargée de projet travaille quatre jours par semaine, alors que l'horaire des deux autres est de trois jours. Les chargées de projet relèvent du directeur général. Leur principale responsabilité est d'assurer l'exécution et l'opérationnalisation des projets et des dossiers qui leur sont confiés

(planification, organisation et suivi). Le nombre de postes et d'heures de travail a augmenté avec l'accroissement du volume de travail. Une chargée de projet est embauchée en avril 2002, pour remplacer la personne promue à la direction générale. Une seconde est recrutée en décembre 2006 afin de permettre à l'équipe de systématiser et d'intensifier le suivi des projets et l'accompagnement des organismes financés au moment de la demande et durant le déploiement des projets (Bordeleau, 2010). Le besoin de la troisième professionnelle, recrutée en août 2012, a été exprimé au cours de la mise en œuvre de la planification stratégique 2012-2017 (Bordeleau et autres, 2011).

Les tâches et les mandats sont répartis au sein de l'équipe en tenant compte des besoins de l'organisation et selon les compétences et les intérêts du personnel (tableau 3.3). Chaque chargée de projet est responsable de dossiers et effectue des tâches de soutien aux projets similaires à celles des autres collègues. La répartition concerne surtout les activités de communication, le développement de l'organisation, la mise à jour des outils d'analyse, la documentation des pratiques et le travail de bureau.

Dans le rapport d'activités 2011-2012, on mentionne la tenue de cinq séances formelles de travail aux deux mois afin d'assurer le suivi des dossiers. Avec le développement de l'organisation, les rencontres d'équipe sont plus régulières et des rencontres de supervision entre la direction générale et les chargées de projet ont été instaurées en janvier 2012. (Parent et autres, 2012b). Sur le plan de la formation, ces personnes participent occasionnellement à des activités de ressourcement telles que des colloques ou des congrès.

Suivant leur description de tâches, tant le directeur général que les chargées de projet doivent assurer l'accompagnement des groupes communautaires et du secteur religieux et spirituel. Cet accompagnement consiste à :

- rencontrer des groupes, à leur demande, afin de leur expliquer le fonctionnement de Béati ou pour des rencontres préparatoires au dépôt d'un projet ;
- effectuer des visites auprès des organismes demandeurs afin de saisir de « l'intérieur » ce que le groupe cherche à mettre en œuvre et de l'aider au besoin à préciser son projet et à bonifier sa demande ;
- assurer un soutien et un accompagnement auprès des organismes dont le projet est financé et développer des outils qui les aideront à réaliser leur projet (Description des postes, annexe 2 de la Politique des conditions de travail).

Tableau 3.3 : Fonctions des chargées de projets communautaires, religieux et spirituels

Gestion quotidienne	
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la promotion des programmes de financement. • Concevoir des outils d'analyse des projets. • Concevoir et actualiser les outils d'accompagnement des projets, au besoin. • Gérer la réception des projets soumis. • Gérer et maintenir la banque de données des projets. • Assister aux réunions du CA et rédiger les procès-verbaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer annuellement le bilan des projets présentés et financés. • Assurer la représentation de la Fondation auprès des réseaux communautaires et du secteur religieux et spirituel. • Assurer la mise à jour du site Web. • Assurer la gestion et le développement des équipements informatiques.
Auprès des groupes communautaires et du secteur religieux et spirituel	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyser et évaluer les projets soumis. • Répondre aux demandes de renseignements des groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer le suivi administratif auprès des groupes dont les projets ont été financés ou adoptés. • Accompagner les groupes communautaires et du secteur religieux et spirituel.
Auprès du comité de sélection	
<ul style="list-style-type: none"> • Convoquer le comité et planifier son travail. • Être une personne-ressource. • Coordonner et soutenir le travail du comité. • Prévoir le remplacement des membres du comité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir et alimenter la réflexion des membres du comité en partageant les résultats des rencontres avec les groupes ayant déposé des projets. • Rédiger les procès-verbaux des réunions du comité.
Auprès des partenaires et dans les dossiers spéciaux	
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi des projets spéciaux. 	

Source : Description des postes, annexe 2 de la Politique des conditions de travail.

Lors de recrutements, la Fondation recherche chez les candidats des compétences organisationnelles correspondant aux valeurs suivantes : l'écoute et l'empathie, l'esprit d'équipe et de collaboration, l'harmonie, le leadership, l'objectivité, l'ouverture d'esprit et le respect (Fondation Béati, 2012 : 22-23). L'évaluation du personnel est réalisée sur une base annuelle, en présence du directeur général et d'un membre du CA, comme prévu dans la politique salariale.

Dans des procès-verbaux, on relève l'appréciation des membres du CA au regard de la contribution du directeur général et des chargées de projet à l'harmonisation des contacts entre le CA et le comité de sélection (de projets).

Depuis 2005, une secrétaire administrative est employée pour soutenir l'équipe, à raison d'un jour par semaine. Avec l'élargissement de la permanence à la Fondation, les tâches de

la secrétaire ont été allégées ; celle-ci se charge actuellement de la comptabilité et de la vérification annuelle à raison d'un jour par mois.

3.2.2.3. Le gestionnaire du portefeuille de la Fondation

La firme Bâtirente est responsable de la gestion du capital de la Fondation, conformément à la politique d'investissement responsable adoptée par le CA. En effet, la stratégie d'affectation des actifs, de même que la pondération visée pour chaque classe d'actifs, est déterminée par le CA. Le gestionnaire doit respecter le cadre d'investissement adopté par le CA et rééquilibrer le portefeuille minimalement deux fois par année ou plus souvent, sur instruction du comité des finances, pour s'assurer de réduire la volatilité des actifs. Bâtirente doit transmettre l'information à la Fondation, en produisant les rapports suivants :

- Rapport mensuel ventilant les transactions du mois
- Rapport trimestriel comprenant :
 - les mesures prises et les changements prévus dans le portefeuille ;
 - un bref portrait de la situation économique ;
 - des commentaires ou recommandations concernant l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux précisés dans la politique d'investissement ;
 - une comparaison du rendement des investissements ;
 - les résultats des votes par procuration pour le trimestre.

La firme doit, au préalable, faire approuver par le comité des finances toute demande de modification au regard des politiques ou des objectifs en lui soumettant un rapport écrit (Fondation Béati, 2009).

3.3. Le réseau

Le réseau d'acteurs concerné par les activités de Béati comprend les organisations et les personnes qui font ponctuellement des dons à Béati ou qui en font selon des ententes formalisant un partenariat financier sur une période donnée. L'existence de la Fondation repose avant tout sur un don majeur fait par une personne désirant venir en aide aux personnes vulnérables et souvent laissées pour compte dans la société. Béati bénéficie également des fonds transférés d'une autre fondation dont la création remonte avant celle de Béati, grâce à un don offert par cette même personne. Ces deux fonds représentent le capital financier principal permettant la réalisation des activités de financement de projets. Plus récemment, quelques partenaires financiers se sont joints à la Fondation, principalement des communautés religieuses adhérant à la vision et aux valeurs de sa mission et contribuant à financer des projets. Ces partenariats, qui peuvent prendre plusieurs formes, comportent le plus souvent un partage de connaissances et d'expertises, de même qu'une implication financière normalement suivie d'une reddition de comptes.

Les bénéficiaires sont au cœur des activités de Béati. Ce sont des organismes et des groupes engagés auprès de populations vulnérables ou en marge des courants social, religieux et politique dominants. Ces organisations leur apportent accompagnement et soutien dans leur vie en communauté, dans leur foi et leur engagement chrétien ainsi que dans la défense de leurs intérêts. Ce sont aussi bien des comités de quartier et des organismes communautaires soucieux de la vitalité de leur communauté que des regroupements nationaux alliés autour de causes collectives communes. Ce sont des

organismes qui privilégient des approches alternatives et innovatrices, centrées sur la justice, l'expression de la foi chrétienne, l'égalité, la participation citoyenne, l'autonomisation et l'*empowerment* des individus. Leurs domaines d'activités sont extrêmement diversifiés : éducation populaire, mobilisation citoyenne, animation sociale, religieuse et spirituelle, logement, sécurité alimentaire, développement local, etc. ¹.

Par ailleurs, Béati fait alliance avec des organisations et des réseaux locaux et internationaux qui partagent ses valeurs et des préoccupations communes face aux défis sociaux et religieux actuels. Elle est parfois un membre très actif à la coordination ou la présidence d'un comité au sein de ces réseaux. Ces alliances représentent une occasion de favoriser la mise en commun de visions, de pratiques et de visées pour un monde plus juste et inclusif. Ce sont des lieux d'échange d'information et de réflexion, mais également de coopération et de concertation. Parfois, en effet, l'alliance sert à promouvoir et à mettre en valeur des pratiques novatrices. Béati affirme vouloir être un acteur et un partenaire engagé, et non un simple bailleur de fonds (Bordeleau, 2010). La liste des organisations et des réseaux qui suit, sans être complète, reflète l'intention formulée dans la planification stratégique 2012-2017 de poursuivre une participation active :

- *Réseau œcuménique Justice et paix (ROJeP)*
Regroupe environ 40 groupes de chrétiens du Québec actifs désireux de faire avancer des causes de justice et de paix. Béati y a adhéré en 2002 et est un membre actif dans le comité de coordination.
- *Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (RRSE)*
Composé de communautés religieuses (principalement), de groupes et d'individus qui ont pris l'engagement d'agir comme actionnaires socialement responsables. Béati est membre associé de ce regroupement depuis 2008 et membre exécutif du fonds d'investissement du RRSE.
- *Réseau québécois des fondations pour l'innovation et la transformation sociale (RQFITS)*
Regroupe des fondations et des fonds privés, communautaires, publics et d'entreprises et membership actif au sein du Réseau international des fondations pour l'innovation sociale. Béati en est membre fondateur et son directeur général en a assumé la présidence jusqu'à ce que le réseau mette fin à ses activités en octobre 2013.
- *Réseau international des fondations pour l'innovation sociale*
Composé de pôles géographiques regroupant des fondations de différents pays : réseaux européen, québécois, centro-américain et caraïbéen. Béati y est très active par son rôle au sein du RQFITS. Elle a collaboré à l'organisation d'un événement international auquel ont participé des fondations québécoises, dont la Fondation Lucien et André Chagnon, la fondation de la famille J. W. McConnell, la Fondation J. Armand Bombardier, la fondation de la famille Brian Bronfman, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches ainsi que Centraide Montréal.
- *Sentiers de foi*
Regroupement de femmes et d'hommes désirant explorer de nouvelles avenues d'inscription de la foi chrétienne dans la culture contemporaine et produisant un journal Web bimensuel indépendant. Entente de partenariat depuis 2008 et parution d'articles sur la mission et les pratiques de Béati (Fondation Béati, 2011).

¹ Le site internet de Béati fournit une liste (non exhaustive) d'organismes qui ont été financés.

De plus, Béati planifie pour les prochaines années de se rapprocher de réseaux interreligieux partageant ses valeurs afin de mieux les connaître et d'évaluer la possibilité de créer des alliances.

Comme acteur engagé, Béati s'investit dans le débat public pour des causes et des enjeux qui rejoignent ses valeurs, ses préoccupations et sa mission. Elle a accordé son appui à plusieurs groupes et mouvements sociaux ou chrétiens engagés pour la justice, notamment à la campagne du Collectif pour un Québec sans pauvreté, à celle en faveur de la ratification par le Canada de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et à celle du Mouvement pour une démocratie nouvelle. Elle a appuyé publiquement Développement et Paix dans une situation de conflit l'opposant à la Conférence des évêques catholiques du Canada, de même que Leadership Conference of Women Religious (LCWR) dans le cadre de litiges avec la Congrégation pour la doctrine de la foi. Elle a participé aux États généraux du mouvement des femmes, à Rio+20 (United Nations Conference on Sustainable Development) et au Forum international de l'économie sociale et solidaire (Fondation Béati, 2011 ; Parent et autres, 2012 ; procès-verbaux 2009 et 2010). Son engagement social et politique multiplie les occasions de réseautage avec des groupes et des mouvements. On peut même croire qu'il augmente ses chances de trouver des personnes susceptibles de collaborer aux activités de gestion de Béati, comme membres du CA ou du comité de sélection, par exemple.

Enfin, le réseau se manifeste en exprimant sa reconnaissance à Béati. La lecture des procès-verbaux révèle la nomination de Béati par un groupe de la région de Québec au Prix Iso Solidarité, édition 2009, organisé par la Corporation de développement communautaire (CDC) du Grand Charlesbourg. Remis chaque année, ce prix souligne la contribution du milieu de la philanthropie et des affaires à l'amélioration des conditions de vie et au développement du milieu. Il est attribué à une entreprise et à un groupe philanthropique ayant appuyé significativement un des organismes communautaires membres de la CDC du Grand Charlesbourg.

4. La dimension institutionnelle

Béati a adopté des règlements et des politiques internes qui définissent les rôles et les responsabilités de l'ensemble des membres, qui établissent les procédures de prise de décision et qui régulent ses activités et ses interventions dans un cadre éthique et formel. Elle est soumise en même temps à des lois et à des règlements qui relèvent des gouvernements fédéral et provincial.

4.1. Les règles internes

Le fonctionnement de la Fondation Béati est d'abord défini par son statut juridique, puis par les règlements et les politiques qui ont été mis en œuvre par les administrateurs. Les règles internes circonscrivent la distribution du pouvoir entre les instances de gouvernance et les instances opérationnelles, dans une approche de gestion participative.

4.1.1. Le statut juridique

La Fondation Béati a été enregistrée en tant que corporation le 11 décembre 1990 (au livre C-1340, folio 92) par l'Inspecteur général des institutions financières du gouvernement du Québec, sous l'autorité de la partie III de la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chap. C-38, a. 218) (Lettres patentes n° 2846-1234). L'Agence du revenu du Canada lui reconnaît le statut d'organisme de bienfaisance et la désigne comme fondation privée en fonction de sa structure, de sa source de financement et de son mode de fonctionnement¹. Son statut d'organisme de bienfaisance enregistré lui confère le privilège de délivrer des reçus officiels de dons à ses donateurs. Les membres fondateurs qui forment le premier CA sont les mêmes personnes qui ont lancé le projet de la création de la Fondation². Il s'agit de l'abbé Jacques Leclerc, de messieurs André Busque et Louis C. Pretty, de madame Lise Baroni et de Mgr Charles Valois. Le nom de la personne donatrice n'apparaît toutefois pas, celle-ci désirant conserver son anonymat, et ce, encore aujourd'hui.

Dans les premières années de ses activités, Béati loge à la Résidence Eulalie-Perrin, au nord de la ville de Montréal, selon une entente avec la Province Ville-Marie des Sœurs Grises. Dix ans plus tard, elle déménage dans le Vieux-Longueuil, à la Maison Gisèle Duprix St-Germain, gérée par un organisme communautaire et charitable.

Les lettres patentes de la Fondation Béati précisent les objets pour lesquels elle est constituée. On y trouve les principaux objectifs de sa mission, les obligations liées à la collecte de dons et à leur utilisation, à l'investissement des fonds et à la dissolution de la Fondation (Lettres patentes de la Fondation Béati, 1990).

¹ Au besoin, le lecteur consultera dans le présent document l'annexe 1 portant sur les critères servant à définir les fondations (publiques et privées) et les organismes de bienfaisance.

² Pour avoir plus de détails sur ces personnes, rappelons que la section 2.1 de cette monographie porte sur les initiateurs du projet.

Encadré 4.1 : Objets constitutifs de la Fondation Béati, 1990

1. Mettre sur pied, encourager ou favoriser, directement ou indirectement, des projets poursuivant des expériences nouvelles en pastorale en favorisant la recherche de nouvelles formes de charité et de pastorale catholique dans le but de construire des communautés vivantes pour l'Église de demain.
 2. Mettre sur pied, encourager ou favoriser, directement ou indirectement, des projets qui poursuivent des expériences nouvelles visant à venir en aide aux pauvres et aux démunis, en favorisant notamment des projets d'habitation, des projets en faveur des sans-abri et des sans-emploi et d'autres projets faisant la promotion des droits de la personne.
 3. Collaborer avec, assister et encourager tout organisme poursuivant des buts similaires à [ceux de] la corporation, si celle-ci le juge nécessaire.
 4. Recevoir des dons, des legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières et les administrer dans le but de venir en aide aux pauvres et aux démunis et, si la corporation le juge nécessaire, venir en aide aux organismes œuvrant à des buts similaires ; organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds pour des fins charitables et solliciter des dons envers la corporation.
 5. La corporation ne peut offrir au public des plans de souscription par versements uniques ou périodiques qui permettent aux souscripteurs ou cotisants d'être remboursés ou de bénéficier, sous quelque forme que ce soit, de l'argent qu'ils ont versé, sauf la rémunération pouvant être payée occasionnellement à certaines personnes à titre d'employés de la corporation.
 6. Les revenus de la corporation doivent être utilisés seulement pour des fins charitables, y compris de pastorale et d'aide aux pauvres, notamment fournir une aide financière aux organismes œuvrant dans le même domaine que la corporation, si elle le juge nécessaire. Les sommes versées proviennent des intérêts sur les sommes perçues ou des revenus de la corporation. La corporation peut utiliser des ressources autres que les intérêts et revenus, avec l'autorisation de plus de 75 % des membres réunis en assemblée générale spéciale pour voter sur cette autorisation.
 7. Les administrateurs et les officiers ne sont pas rémunérés pour remplir leurs fonctions et ne peuvent recevoir, directement ou indirectement, des avantages financiers, à l'exception du remboursement des dépenses occasionnées dans le cadre de leurs fonctions.
- Autres dispositions :
1. La corporation peut acquérir et détenir des actions, des obligations ou autres valeurs, les vendre ou en disposer autrement, faire des emprunts ; hypothéquer, nantir ou mettre en gage les biens immobiliers ou mobiliers pour les motifs précisés dans ledit document.
 2. Tout administrateur peut être démis de ses fonctions par résolution adoptée en assemblée générale spéciale.
 3. Le conseil d'administration est composé de 5 administrateurs, nombre pouvant être modifié conformément aux dispositions de l'article 87 de la Loi sur les compagnies.
 4. Aucune partie du revenu de la corporation ne peut être versée à un administrateur ou tout membre de la corporation et ceux-ci ne peuvent retirer des droits, privilèges et bénéfices quelconques.
 5. La corporation doit exercer ses activités sans gain pécuniaire pour ses membres et tous les profits et gains sont utilisés pour sa mission.
 6. Advenant la dissolution ou la liquidation de la corporation, les biens de la corporation seront distribués à des organismes enregistrés comme organismes de charité au Canada et poursuivant des buts similaires.

Source : Lettres patentes de la Fondation Béati (1990 : 3-3a).

La mission de Béati est fidèle aux vœux exprimés par la personne donatrice : venir en aide aux plus pauvres et aux plus démunis, favoriser des expériences nouvelles et des formes de charité inédites. Par ailleurs, les membres fondateurs expriment le désir d'une fondation sans idéologie, que ce soit de droite, de gauche ou religieuse, et ils ne souhaitent aucune allégeance religieuse, politique ou autre, de manière à assurer leur entière indépendance.

4.1.2. Les règlements et les politiques

Les activités de Béati sont encadrées par plusieurs règlements et politiques qui se sont ajoutés au fil des ans. Ceux-ci font également l'objet de révisions de manière à ce que le fonctionnement organisationnel suive l'évolution de la mission et des nouvelles orientations et soit adapté à la complexification grandissante des interventions.

4.1.2.1. Règlements généraux

Les Règlements généraux de la Fondation Béati, adoptés par les administrateurs le 18 décembre 1990 et ratifiés le même jour par les membres, font état des pouvoirs et des modalités de fonctionnement en matière de gouvernance, notamment :

- la localisation du siège social et la forme du sceau corporatif ;
- les catégories de membres et leur pouvoir (actifs, honoraires) ;
- les modalités relatives à la tenue des assemblées des membres ;
- la composition et les pouvoirs du CA ainsi que les clauses d'indemnisation dans le cadre de leurs fonctions ;
- les modalités concernant les assemblées du CA ;
- l'élection et les fonctions des officiers ;
- les règles relatives aux dispositions financières (Fondation Béati, 1990).

4.1.2.2. Code d'éthique

Un comité formé de trois personnes est nommé en 2004 pour élaborer la première ébauche d'un code d'éthique. S'inspirant de celui des Centraide du Québec, Béati adopte son cadre déontologique en 2008, dans lequel sont réunies ses pratiques de gestion interne. Le document comprend :

- les règles d'éthique sur les devoirs et responsabilités des administrateurs, du personnel de la Fondation et des membres du comité de sélection ;
- les règles de confidentialité et de transparence dans les relations avec les organismes.

Le code d'éthique devrait incessamment inclure les règles de confidentialité et de transparence vis-à-vis des donateurs. Béati affirme être consciente que ces règles ne peuvent couvrir la totalité des situations qu'elle peut rencontrer dans ses pratiques internes, mais qu'elles reflètent son souci de rigueur et de professionnalisme (Fondation Béati, 2008).

Les règles d'éthique sur les devoirs et les responsabilités portent sur des attitudes et des comportements attendus des personnes œuvrant à Béati, selon les fonctions qu'elles occupent au sein de la Fondation. Certains énoncés s'adressent aux administrateurs et à la direction générale, d'autres aux membres du personnel ou aux membres du comité de sélection. Parfois, toutes ces personnes sont concernées par une même règle d'éthique ¹.

¹ Les détails des devoirs et responsabilités peuvent être consultés à l'annexe 2 de cette monographie.

Quant aux règles de confidentialité et de transparence dans les relations avec les organismes, le code d'éthique stipule que les rapports doivent être simples, égalitaires, honnêtes, francs et transparents. Il indique également que le contenu des analyses et le résultat de la sélection des projets ont un caractère strictement confidentiel jusqu'à ce que les administrateurs aient entériné les recommandations du comité de sélection. Il précise par ailleurs que le personnel de Béati a la responsabilité de transmettre aux organismes le contenu des analyses et le résultat de la sélection. Son devoir de transparence doit s'exercer avec discernement, délicatesse et respect des organismes (Fondation Béati, 2008).

4.1.2.3. Politique d'investissement responsable

Adoptée le 22 février 2007 et mise à jour le 26 novembre 2009, la politique découle d'une réflexion amorcée en 2006 avec le soutien de Brenda Plant, consultante, et de Colette Harvey, conseillère principale en investissement socialement responsable (ISR), Caisse d'économie solidaire Desjardins. Préoccupée que ses investissements soient gérés de façon socialement responsable et en cohérence avec sa mission, Béati embauche Brenda Plant en septembre 2006 pour élaborer la politique. Suite à l'adoption de sa nouvelle politique, Béati lance un appel de candidatures afin de trouver un gestionnaire d'actifs ayant une expertise dans les pratiques de l'ISR. En mai 2007, les actifs de la Fondation sont transférés à Bâtirente, gestionnaire de fonds reconnu pour son expertise en matière de gestion éthique et pourvu de ressources professionnelles pour investir, au nom de Béati, dans l'actionnariat actif.

L'investissement socialement responsable (ISR) consiste à sélectionner ou à gérer des investissements selon des critères sociaux ou environnementaux. Béati souhaite désormais gérer ses actifs, capital et intérêt, d'une manière qui soit compatible avec sa mission. L'objectif est donc d'adhérer aux meilleures pratiques d'investissement responsable en appuyant ses décisions sur des analyses sociales et environnementales et en privilégiant les titres de sociétés émettrices présentant un très bon bilan extra financier, dans un contexte d'actionnariat engagé et de stratégies d'engagement mises en place par les entreprises¹. La Fondation doit toutefois respecter les exigences dictées par l'Agence du revenu du Canada en matière de versement.

Dans sa politique, Béati mise aussi sur l'investissement solidaire pour investir dans des projets de développement communautaire et des micro-entreprises. Pour ce faire, elle crée un fonds provenant du transfert d'une partie de son capital accumulé, n'allant pas au-delà d'un certain pourcentage de ses actifs. Initialement fixé à 1 %, celui-ci vient de passer à 10 %. Ce montant est sujet à une réévaluation annuelle. La Fondation offre des prêts à taux préférentiel et privilégie des ententes directes avec des fonds d'investissement, les négociations étant menées par le CA (Fondation Béati, 2009).

Béati affirme que, par cette politique, elle est un précurseur dans le domaine philanthropique en étant « une des seules fondations canadiennes à s'être dotée d'une

¹ Le texte de sa politique d'investissement responsable est disponible sur le site internet : http://www.fondationbeati.org/champs_intervention/investissement-responsable.html (consulté le 25 juillet 2013).

politique d'investissement aussi audacieuse et complète en regard des pratiques en investissement socialement responsable » (Bordeleau, 2010 : 2).

4.1.2.4. Politique des conditions de travail

Adoptée le 17 novembre 2003, la politique des conditions de travail a été mise à jour en 2010 et a fait l'objet d'un amendement en juin 2012. Sa révision est prévue aux cinq ans afin de tenir compte de l'évolution de l'organisation et des conditions du marché du travail. Le personnel devrait être consulté lors du processus de révision. La politique inclut des principes directeurs qui balisent plusieurs aspects des conditions de travail, notamment :

- les règles relatives au temps de travail, à une démission et à un congédiement ;
- la structure salariale des postes ;
- le processus d'évaluation, d'augmentation et d'embauche à l'endroit du personnel ;
- la formation et les règles de remboursement des dépenses liées au travail.

La politique des conditions de travail comprend plusieurs annexes portant sur la politique salariale, la description des postes, le répertoire des compétences personnelles et des compétences (valeurs) organisationnelles.

En vertu de cette politique, les employés bénéficient de nombreux avantages sociaux : un fonds de pension ; un plan d'assurance maladie, dentaire ou autre ; des vacances, des jours fériés, des congés de maladie, familiaux et sociaux payés ; un congé de maternité conformément au Régime québécois d'assurance parentale. La grille salariale à quinze échelons, adoptée en 2010, introduit le principe de l'ancienneté. La Fondation dit qu'elle assure ainsi aux personnes employées qu'elles bénéficieront de conditions de travail comparables à ce qui est en usage dans le domaine de la philanthropie.

Les modifications apportées à la politique en 2010 et 2012 ont été précédées d'une révision du fonctionnement organisationnel et du processus de distribution des mandats, rôles et responsabilités, effectuée par une firme externe. Dans la mise en œuvre de la dernière planification stratégique, une révision de la politique est prévue en 2015 (Bordeleau et autres, 2011).

4.1.2.5. Politique de remboursement des dépenses

Approuvée le 16 juin 2010, la politique de remboursement des dépenses est révisée annuellement afin de tenir compte de l'évolution du coût de la vie et des conditions du marché. Elle consiste en un document d'une page qui dicte les règles pour les frais de déplacement, de représentation et d'hébergement remboursables dans le cadre des activités liées au travail (Fondation Béati, 2010).

4.1.2.6. Politique d'achat responsable

La Fondation Béati a l'intention de se doter d'une politique d'achat responsable, dans la foulée de sa philosophie d'agir comme acteur engagé et responsable dans le cadre de ses activités de soutien et de ses investissements. Depuis janvier 2009, elle est devenue membre associé du RRSE. L'objectif inscrit dans son plan de travail 2012-2013 est, dans un premier temps, de documenter les diverses avenues à favoriser pour effectuer des achats socialement responsables (Parent et autres, 2012a).

4.1.3. La distribution formelle du pouvoir

En vertu de la charte constitutive de Béati, ses instances de gouvernance sont composées des membres de l'assemblée générale et des membres du CA, incluant *de facto* les postes d'officiers. Les membres qui forment l'assemblée générale de Béati ont le droit de participer à toutes les activités de la Fondation, de recevoir les avis de convocation aux assemblées des membres dans les délais requis, d'y participer et d'y voter. Ils sont éligibles comme administrateurs de la corporation et ils peuvent convoquer une assemblée spéciale s'ils en ont fait la demande formelle auprès du CA. Actuellement, les membres du CA constituent les membres de l'assemblée générale. Le pouvoir de décision est donc concentré au sein d'un groupe de neuf administrateurs. Ceux-ci forment les membres fiduciaires de la Fondation. Les Règlements généraux leur confèrent des pouvoirs spécifiques.

Encadré 4.2 : Rôle et pouvoir des membres du CA

- Voir à la gestion et aux orientations de la Fondation (administration des affaires, signature de contrats et toute action autorisée dans le cadre de son acte constitutif et des lois qui la régissent).
- Nommer les officiers : président, secrétaire, trésorier ; possiblement un président du conseil, un (ou plusieurs) vice-président et un adjoint au secrétaire ou au trésorier.
- Nommer des membres honoraires.
- Suspendre ou radier par résolution tout membre pour des raisons liées à ses fonctions ou à sa conduite.
- Convoquer une assemblée spéciale si nécessaire pour la bonne administration des affaires ou sur réquisition d'au moins un dixième des membres actifs.
- Abroger ou modifier toute disposition du Règlement n° 1 des Règlements généraux.
- Entériner toute modification à la politique d'investissement responsable et élaborer et approuver de nouveaux thèmes de financement qui peuvent avoir des répercussions sur les investissements de la Fondation.

Source : Fondation Béati (1990 et 2009).

En ce qui concerne le financement de projets sociaux, religieux et spirituels, les membres du CA doivent, en plus d'entériner les décisions du comité de sélection, s'assurer que le financement recommandé respecte les orientations et les priorités établies. Par ailleurs, les membres du CA remplissent des mandats au sein de divers comités afin de fournir un éclairage à l'ensemble des membres du CA sur différents dossiers (investissement, révision des statuts et règlements, gouvernance, politique des conditions de travail, élargissement de la capitalisation, développement de partenariats et d'alliances, élargissement du membership, etc.).

Aux postes d'officiers, on trouve le président, le vice-président et le secrétaire-trésorier. Les Règlements généraux leur attribuent des fonctions, comme l'indique l'encadré suivant. Dans les faits, il n'y a pas vraiment d'exécutif, car les décisions se prennent et le travail s'effectue de façon collégiale en réunion du CA. Les postes d'officiers sont donc moins des « postes

exécutifs » que des postes conférant des responsabilités particulières pour le bon déroulement des travaux du CA.

Encadré 4.3 : Rôle et pouvoir des officiers en assemblée du CA

Président
<ul style="list-style-type: none"> • Présider les réunions des administrateurs et les assemblées des membres. • Être responsable de l'exécutif de la corporation. • Exercer un contrôle général. • Surveiller le cours normal et habituel des affaires de la corporation. • Voir à l'exécution des décisions du CA. • Signer tous les documents exigeant sa signature. • Remplir toute tâche attribuée par le CA.
Vice-président
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser toute fonction attribuée par le CA et exercer les pouvoirs qui en découlent. • Exercer les pouvoirs et réaliser les fonctions du président du conseil, s'il y en a un, et du président.
Secrétaire-trésorier
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la garde des fonds et des livres de comptabilité. • Effectuer des dépôts d'argent ou autres valeurs de la corporation, par résolution du CA. • Rendre compte au CA de la situation financière de la corporation et des opérations effectuées à la fin de chaque exercice financier. • Préparer et soumettre au CA un rapport des états financiers sur une base annuelle. • Donner et signer tous les avis de la part de la corporation. • Conserver les procès-verbaux de toutes les assemblées des membres et des réunions du CA. • Garder en lieu sûr le sceau corporatif de la corporation. • Veiller à la garde des dossiers de la corporation (registre des membres, rapports, livres et documents). • Tenir et produire les livres, rapports certificats ou tout autre document requis par la loi. • Accomplir toute autre tâche en lien avec ses fonctions ou attribuée par le CA.

Source : Fondation Béati (1990).

En réunion du CA, les décisions sont prises à la majorité simple. Le président du CA n'a pas droit à un vote prépondérant dans le cas d'égalité des votes. Il peut aussi convoquer des réunions spéciales du CA, ce que le vice-président ou deux administrateurs ont également le pouvoir de faire.

Le comité des finances, auquel participent quelques administrateurs, exerce un pouvoir décisionnel dans les activités administratives de Béati. Le CA lui confie la gestion des investissements, qui consiste à :

- réviser régulièrement les pondérations établies et les objectifs de rendement des classes d'actifs ;
- recommander toute modification à la stratégie d'investissement ;

- présenter au CA un bilan des résultats financiers trois fois par année, minimalement ;
- assurer les relations quotidiennes avec le gestionnaire de fonds en mandatant un de ses membres ;
- réviser la politique d'investissement selon les besoins et l'évolution des pratiques en ISR. Toute modification ou révision importante doit être approuvée par le CA (Fondation Béati, 2009).

Quant au comité de sélection, son rôle est important dans la poursuite des orientations de la Fondation, bien qu'aucun administrateur n'y siège. Le travail du comité comprend principalement deux volets :

- effectuer l'examen des projets reçus par les organismes demandeurs et la sélection des projets qui seront financés et émettre des recommandations au CA ;
- réfléchir sur les orientations stratégiques de Béati, en prenant en considération la conjoncture sociale, religieuse et spirituelle, de concert avec les membres du CA (Fondation Béati, 2013c).

C'est surtout sur ce deuxième aspect de leur mandat que le comité de sélection participe à des décisions influençant l'avenir de la Fondation, bien que le processus de sélection soit central dans les activités de Béati. Au regard des orientations et des priorités de Béati, son rôle, d'abord de nature consultative, est devenu plus actif par une participation à l'élaboration de la dernière planification stratégique. Les rencontres réunissant les membres du CA et ceux du comité de sélection sont d'ailleurs perçues comme un mécanisme important qui permet à tous de s'appropriier collectivement les enjeux sociaux, religieux et spirituels en constante évolution et dont témoignent les projets reçus.

4.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes

Le directeur général est la personne qui, par sa position centrale au sein de la structure organisationnelle, fait le lien entre le CA, le comité de sélection et l'équipe de travail. Il voit au maintien de la liaison entre les différentes constituantes de l'organisation et transmet les préoccupations et les demandes qui lui sont formulées. Sa présence aux réunions du CA et à divers comités ainsi que son implication au sein du réseau de partenaires en font une figure d'influence auprès des instances de gouvernance, sans pour autant lui octroyer un pouvoir décisionnel dans ces instances.

Quant aux chargées de projet, elles assistent aux réunions du CA pour en assurer le secrétariat, mais elles ne participent pas aux prises de décision et doivent se retirer lorsque certains sujets sont abordés. Par exemple, les discussions portant sur l'état de situation des ressources humaines, l'organisation du travail ou l'adoption de la grille salariale se sont faites à huis clos. Récemment, les chargées de projet ont demandé un poste formel de représentant au CA.

Béati privilégie un mode de gestion participatif par une interaction entre le CA, le comité de sélection, la direction générale et l'équipe de travail, afin de maintenir une dynamique saine dans la gestion de la Fondation et de favoriser la compréhension des enjeux sociaux, religieux et spirituels. À cet effet, la Fondation a mandaté une étude pour examiner les rôles et les responsabilités dévolus aux membres du CA, au directeur général et à l'équipe de

travail dans le cadre d'une gestion qui veut être participative (Fondation Béati, 2013a). Son processus de décision repose sur une recherche constante du consensus chez les personnes concernées (Fondation Béati, 2008 et 2011). En vertu du mode de gestion participative privilégié par Béati, l'équipe de travail joue un rôle plus consultatif dans les prises de décision concernant l'adoption et l'application des orientations stratégiques, par exemple. Elle contribue activement à la réflexion pour apporter des solutions novatrices à tout problème ou changement touchant les activités de la Fondation.

Dans la foulée des partenariats financiers qui se développent, on lit dans des documents internes que les partenaires peuvent exercer un pouvoir de décision sur les projets qu'ils financent, par exemple en déterminant les critères d'octroi et en choisissant le territoire à desservir, toujours dans le respect de la mission et des valeurs de Béati. Ils peuvent éventuellement collaborer à l'analyse des demandes de financement, au suivi ou à l'évaluation des projets à financer. Toutefois, ces partenaires n'ont pas d'influence dans les décisions de gouvernance de Béati et, jusqu'à maintenant, ils n'ont pas exprimé le désir d'être membres ni de s'impliquer davantage.

Des acteurs exogènes peuvent également être sollicités pour contribuer aux travaux de réflexion de la Fondation. Historiquement, il est arrivé à Béati de réunir des acteurs des milieux communautaires et du secteur religieux et spirituel ou ayant une connaissance des enjeux afin de réfléchir avec eux à la conjoncture et à l'élaboration de sa planification stratégique. De plus, elle invite, au besoin, des personnes extérieures à venir partager leur expertise professionnelle sur des enjeux et des questions liés à son développement, à ses orientations et à ses pratiques. Certaines de ces personnes reçoivent parfois un mandat à titre de consultantes ou encore deviennent des acteurs internes, en étant nommées au CA ou au comité de sélection.

4.1.5. Le pouvoir informel

Le contexte d'une gestion participative fait place à la recherche de consensus au sein des membres du CA, comme il a été souligné précédemment. La lecture des procès-verbaux des réunions du CA fait état d'échanges, d'opinions et d'interrogations partagées et indique un degré d'appréciation élevé en ce qui concerne la qualité de l'ambiance de travail, la qualité d'écoute, le respect, la simplicité, la compétence et l'intégrité du personnel et des membres au fil des ans. Durant ses années de participation aux réunions du CA, la personne donatrice a privilégié une présence discrète. Elle a tout de même exercé une influence qui fait que Béati désire conserver l'esprit qu'elle a voulu transmettre à la Fondation.

Les réseaux locaux et internationaux dans lesquels s'implique Béati n'ont pas d'influence non plus sur la gouvernance. En fait, ils représentent une source de réflexion sur le développement et les pratiques de Béati dans la mesure où la Fondation constitue une source d'inspiration pour ces réseaux.

4.2. Les règles externes et les rapports avec ses partenaires financiers

La Fondation Béati est assujettie aux règles fiscales de l'Agence du revenu du Canada en tant que fondation privée enregistrée comme organisme de bienfaisance. L'Agence du revenu du Canada définit un organisme de bienfaisance par sa structure, ses sources de financement et son mode de fonctionnement (lire les précisions à l'annexe 1).

La Loi de l'impôt sur le revenu établit une distinction entre les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance enregistrés. Sur le plan de l'imposition, les deux sont partiellement ou totalement exonérés d'impôt. Par contre, les organismes de bienfaisance enregistrés ont le droit de délivrer des reçus officiels de dons aux donateurs. Leurs principales obligations sont d'utiliser leurs ressources à des activités charitables, de produire annuellement un rapport de leurs activités à l'Agence du revenu du Canada et de tenir leurs livres comptables à jour aux fins de vérification.

La loi veille à ce que les organismes de bienfaisance se consacrent exclusivement à des fins de bienfaisance, en imposant une restriction juridique quant aux activités de nature politique. Elle vérifie si la Fondation affecte ses ressources à des activités de bienfaisance et si elle fait des dons à des donataires autorisés par la loi et de quelle manière se font la collecte, la distribution et l'utilisation de l'argent et des ressources obtenus.

Enregistrée comme organisme de bienfaisance, Béati doit dépenser chaque année 3,5 % de la valeur moyenne de ses biens pour ses propres activités de bienfaisance. La loi lui permet également d'exercer ses activités de bienfaisance en se servant d'un intermédiaire, un donateur non reconnu, sans liens avec elle, mais que Béati mandate pour réaliser ses activités propres. Il peut s'agir notamment d'un organisme à but non lucratif (OBNL), ce qui permet à Béati de financer des organismes sans numéro de charité¹, non admissibles aux subventions offertes par des fondations.

Au regard des partenariats conclus avec des communautés religieuses, Béati doit respecter les modalités comprises dans les ententes qui ont été signées par les deux parties.

¹ Ce sont les projets « adoptés » par Béati. Des détails sont fournis à la section 6.2.

5. La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle désigne l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 25). Elle recouvre deux principaux aspects : le profil organisationnel de la Fondation dans le cadre duquel elle produit des services ainsi que les processus organisationnels à l'œuvre dans la recherche de fonds et leur redistribution.

5.1. Le profil organisationnel

Le profil organisationnel débute par un bref retour sur les objectifs et les priorités qui sont au cœur de la mission de Béati. Il couvre ensuite les diverses stratégies mises en œuvre au fil des ans pour éclairer les choix des administrateurs et orienter leurs actions. Des données permettent également de dresser un portrait des services produits et de la situation financière de la Fondation.

5.1.1. Les objectifs et les priorités

Béati s'est donné la mission de contribuer à construire un monde plus juste et solidaire, en solidarité avec les personnes appauvries et exclues et en complicité avec les groupes engagés pour la justice. Ses actions s'étendent à quatre pôles d'intervention : la philanthropie, l'investissement solidaire, l'accompagnement et l'engagement social. La Fondation soutient le développement d'initiatives novatrices en faveur d'une transformation sociale dans la société québécoise.

Elle finance des projets soumis par des organismes demandeurs au sein de deux programmes, le programme social et le programme religieux et spirituel, en établissant des priorités dans chacun d'eux. Pour ce faire, elle s'appuie sur l'analyse de la conjoncture sociale, religieuse et spirituelle au Québec et s'entoure de personnes ayant une expertise dans ces domaines.

L'organisation est de petite taille, reflétant le désir des membres d'avoir une structure organisationnelle simple, qui favorise des prises de décision rapides et consensuelles.

5.1.2. Les aspects stratégiques

Béati a élaboré plusieurs stratégies pour mener à bien sa mission. Elle fait réaliser des études pour éclairer ses actions, effectue périodiquement des planifications stratégiques pour orienter ses activités et développe des outils de communication.

5.1.2.1 La réalisation d'études

Béati mandate, à des moments donnés, des firmes pour évaluer ses actions et ses stratégies et pour analyser la conjoncture sociale ainsi que la conjoncture religieuse et spirituelle au Québec. Son but est de mieux comprendre l'impact de ses actions auprès des organismes demandeurs, de redéfinir sa mission et de formuler de nouvelles orientations et

de nouvelles priorités à la lumière des réalités qui émergent. Les principales études qui ont été produites sont présentées dans l'ordre chronologique de leur réalisation.

Étude de Pythagore réalisée en 1997 sur la nature des interventions et leur impact

Les membres du CA ont donné à la coopérative de conseil Pythagore le mandat de dresser un bilan de la nature des interventions de la Fondation depuis sa création et de leur impact auprès des organismes soutenus.

L'examen de demandes ayant reçu de l'aide financière et de documents administratifs ainsi que la tenue de rencontres avec les organismes financés ont fait ressortir des constats et des ajustements à envisager. Au regard de ces constats, Béati est rassurée d'apprendre que son intervention est structurante et qu'elle est fidèle à sa mission :

- en rejoignant les personnes visées ;
- en soutenant les communautés de base et des groupes enracinés dans leur milieu ;
- en cherchant des solutions concrètes aux besoins sociaux ;
- en se centrant sur les besoins essentiels (dont la défense des droits) ;
- en poursuivant des objectifs d'éducation citoyenne et chrétienne ;
- en soutenant de plus en plus des projets comportant des démarches de prise en charge orientées vers l'autonomie et un processus d'implication.

L'étude relève également que l'innovation est le trait commun des actions financées et que Béati fait preuve de souplesse dans l'interprétation de ce critère de sélection.

Quant aux ajustements souhaitables, l'équité doit être visée entre les deux programmes, ce qui pourrait nécessiter une définition plus distincte des concepts de pastorale sociale¹ et d'action sociale. Béati doit également accroître sa visibilité en se faisant connaître sur l'ensemble du territoire québécois et dans des réseaux autres que ceux dans lesquels sont impliqués les membres du CA. Certains aspects liés à l'évaluation des projets ont besoin d'être actualisés et consolidés, par la mise à jour de la grille d'interprétation des règles et des critères, par un fonctionnement en réseau lors de la sélection des projets et de leur évaluation, par l'instauration d'une forme de présélection de projets par un groupe restreint ainsi que par l'utilisation d'un tableau de bord comparant les actions posées et les orientations prévues. De plus, les modalités de financement méritent d'être revues.

L'image qui ressort de l'étude est celle d'un partenaire ouvert et à l'écoute, dont l'accompagnement qu'il assure auprès des organismes financés pendant et en cours de réalisation des projets est une composante importante pour les organismes financés (Caron, Lebossé et Soucy, 1997).

Étude de Pythagore réalisée en 1997 auprès de la personne donatrice

L'objectif de cette étude à caractère confidentiel réalisée par la coopérative de conseil Pythagore était d'évaluer les interventions de Béati à partir du regard posé sur elle par la personne donatrice. Les propos de celle-ci précisent sa position sur plusieurs aspects et mettent en évidence un idéal d'intervention qui reste, dans son essence, le même qu'au moment du démarrage de la Fondation.

¹ À ce moment-là, il était question de programme pastoral, devenu le programme religieux et spirituel depuis la dernière planification stratégique 2012-2017.

Ainsi, la personne donatrice confirme que les objectifs de transformation sociale ont été maintenus depuis la création de la Fondation. Par rapport aux priorités d'action, elle souhaite que Béati s'inscrive toujours dans l'Église et dans le monde, qu'elle reste fidèle aux véritables valeurs évangéliques, qu'elle soit enracinée dans la réalité et à l'affût des nouveaux visages de la pauvreté et des changements de la société moderne et qu'elle respecte l'esprit de base, c'est-à-dire des actions empreintes de vraies valeurs chrétiennes et proches des besoins des chrétiens d'aujourd'hui. Elle désire que Béati reste fidèle à sa politique de ne pas remplacer l'Église dans des domaines qui relèvent de sa responsabilité d'action et qu'elle favorise des projets vraiment créatifs et nouveaux, dans un fonctionnement interne caractérisé par la simplicité et la rapidité d'intervention, souhait exprimé par les membres fondateurs. Elle définit ainsi un projet innovateur :

[III] répond à de nouveaux besoins sociaux ; répond à de nouveaux défis pour l'évangélisation ; refait le tissu communautaire de l'Église ; refait le tissu social et/ou contribue à l'élaboration d'un nouveau modèle de développement ; est audacieux dans la conjoncture ecclésiale ou sociale¹.

La personne donatrice constate que Béati s'efforce de limiter ses champs d'action au lieu de s'éparpiller en soutenant trop de demandes dans trop de domaines différents. Elle insiste sur l'importance de la qualité des interventions et non de la quantité. Elle souhaite que Béati finance en priorité des projets menés par des groupes ou des communautés de base qui agissent concrètement sur les origines des problèmes auprès des personnes pauvres et exclues, sans en faire une priorité quasi exclusive. Elle met l'accent sur les notions de liberté et d'ouverture qui doivent guider les décisions de Béati et sur l'importance pour la Fondation de ne pas être l'unique bienfaiteur d'un projet, puisque la réussite et la survie à long terme reposent sur des sources de financement diversifiées. Selon elle, l'âme de Béati réside dans la forte cohésion entre les membres du CA, d'une part, et entre ces derniers et les membres du comité de sélection, d'autre part. Elle exprime son entière confiance dans le bon jugement des membres de Béati pour conserver l'esprit de la Fondation :

... mon silence (mon « invisibilité ») est un choix très personnel, très conscient. Je veux que les membres de Béati « volent de leurs propres ailes », sans sentir l'obligation de toujours se référer à la « personne donatrice » simplement parce que je suis présente aux réunions².

Étude de Pythagore réalisée en 1998, dans la suite des questionnements de 1997

L'étude porte plus loin les questionnements qui ont émergé de l'étude de 1997, notamment sur les modalités de financement, le besoin d'accompagnement et les orientations stratégiques pour l'avenir, à partir de l'analyse de projets sélectionnés selon des critères bien définis. L'objectif est d'évaluer l'impact des projets financés par Béati sur les personnes ciblées et sur le milieu. En même temps, le but est d'élaborer une grille d'évaluation pouvant aider Béati dans la sélection des projets à financer, à partir d'une série d'indicateurs

¹ Document rédigé par la personne donatrice et remis aux membres de l'équipe de Pythagore le 13 septembre 1997, p. 9.

² *Ibid.*, p. 17.

déterminant les facteurs de réussite pour réaliser un projet ainsi qu'un cadre de référence faisant état des conditions favorables à l'émergence d'effets de transformation.

Les grandes conclusions de l'étude indiquent que Béati occupe une place particulière dans la sphère des bailleurs de fonds, du fait qu'elle soutient des projets innovateurs à risque. La Fondation devrait consacrer des moyens financiers pour du soutien technique, puisque les groupes soutenus expriment un besoin d'accompagnement et que cela a un impact sur les chances de succès du projet, sur sa crédibilité et sur l'efficacité de trouver d'autres sources de financement. Béati devrait s'ouvrir à des modalités de financement différentes et complémentaires (autres que seulement les salaires) adaptées aux particularités des projets et devrait soutenir des projets qui ont un potentiel de transformation élevé pour les individus et les milieux. Son acceptation de plus en plus fréquente de renouveler le financement d'un projet pour une deuxième année prouve sa capacité à s'ajuster pour soutenir efficacement des projets jugés très pertinents. Par ailleurs, les auteurs de l'étude suggèrent que Béati maintienne des liens avec les organismes soutenus et qu'elle poursuive le suivi de l'impact des projets au-delà de la période de financement.

Analyse de la conjoncture en 1998

Dans la planification stratégique de 1998-2001, une brève analyse contextuelle de la réalité québécoise est faite à la suite, semble-t-il, d'une réflexion des membres du CA et possiblement de personnes invitées pour partager leur expertise. On y souligne la croissance de l'appauvrissement et de l'exclusion et l'incapacité pour l'État de garantir les droits à la santé, à l'éducation, au travail et au développement pour tous les Québécois. Au regard de l'Église catholique, on mentionne :

- l'écart entre les réalités socioéconomiques, politiques, culturelles et spirituelles du Québec contemporain et le projet de Jésus-Christ annoncé dans l'Évangile ;
- le vide spirituel et le vide de sens personnel et collectif ;
- la faible présence d'une culture religieuse et le virage à droite de l'Église, qui reproduit certaines des attitudes de la culture dominante de la société (Fondation Béati, 1998).

Étude sur les solutions alternatives de financement des organismes chrétiens au Québec en 2001

Béati finance une recherche dont l'objectif général est d'identifier les sources des problèmes de financement des organismes chrétiens au Québec et de trouver des pistes de solution. Dans la liste des groupes financés par Béati, l'équipe de recherche sélectionne quinze organismes aux caractéristiques diverses afin de relever les types de problèmes qu'ils rencontrent. Dans leur conclusion, les auteurs affirment que la précarité financière des organismes chrétiens repose en grande partie sur des limites au regard des compétences internes, particulièrement en ce qui concerne le leadership et le réseautage. Ils relèvent également un problème de reconnaissance sur le plan social et en particulier en contexte ecclésial. Ils recommandent la mise sur pied d'un réseau d'organismes chrétiens qui permettrait l'entraide et la concertation, qui favoriserait la formation et l'élaboration d'outils de gestion.

Analyse de la conjoncture en 2002

Incluse dans la planification stratégique de 2002-2005, cette analyse semble découler du processus de réflexion amorcé par le CA en 1998. En ce qui concerne la réalité sociale au

Québec, on y fait mention des objectifs sociaux et démocratiques poursuivis par de grandes manifestations publiques et on souligne la pluralité des mouvements sociaux ainsi que l'essoufflement des militants. De plus, on relève l'écart entre les riches et les pauvres, le vieillissement des populations en région, la concentration de l'immigration à Montréal, la volonté des Autochtones de faire reconnaître leurs droits et la détérioration du milieu écologique dans les régions ressources. On s'interroge quant à l'impact des fusions municipales sur le développement social et économique des régions et on s'intéresse aux effets du 11-septembre sur la liberté d'expression.

Le regard posé sur l'Église catholique révèle une inquiétude par rapport à son essoufflement perçu comme un signe de disparition éventuelle. Des aspects soulevés dans l'analyse de 1998 reviennent ici, tels que la quête de sens, la position de droite et conservatrice de l'Église, la distance entre les pratiques pastorales et culturelles actuelles. On note le foisonnement de groupes chrétiens impliqués et actifs, indépendamment des structures diocésaines, et l'importance de les reconnaître. On observe la réorganisation profonde des services pastoraux dans plusieurs diocèses par manque de ressources financières. On note quelques défis qui se posent à l'Église : inventer de nouveaux modes de transmission intellectuelle et culturelle de la foi, rejoindre les croyants et prendre la relève de l'enseignement religieux en milieu scolaire primaire en 2002 (Fondation Béati, 2001).

Analyse de la conjoncture en 2005

L'objectif poursuivi dans les deux études est de déterminer les actions prioritaires dans la planification stratégique 2005-2010.

L'étude réalisée sur la conjoncture sociale porte un regard sur la situation sociopolitique au Québec et sur celle des mouvements sociaux. La réflexion repose principalement sur les connaissances que les membres de la Fondation ont des milieux. Elle vise à répondre à la question principale : « Comment favoriser et soutenir le développement de groupes et de mouvements sociaux engagés pour la justice et porteurs de véritables alternatives ? » (Bordeleau, 2005 : 1). Les principaux constats concernent cinq grands thèmes :

- des reculs dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion et la présence de groupes qui désirent défendre des valeurs de solidarité et de justice sociale, tels que le Collectif pour un Québec sans pauvreté ;
- une société civile qui se mobilise pour faire contrepoids au discours de droite ;
- des pratiques communautaires en tension face à l'accroissement des problèmes sociaux et aux exigences des bailleurs de fonds et, en parallèle, l'émergence de l'éducation populaire et l'importance de participer aux débats portant sur les enjeux sociaux et politiques ;
- le défi des générations dans un rapport à l'action qui tend à changer ;
- des régions qui connaissent des difficultés de développement (Bordeleau, 2005).

L'étude portant sur l'univers religieux s'appuie sur quelques travaux et quelques conférences publiques. Elle aborde la réalité institutionnelle et non institutionnelle de l'Église catholique, de même que la réalité du christianisme au Québec qui couvre ainsi d'autres confessions chrétiennes. La question principale de l'étude est « Comment favoriser et soutenir le maintien d'une Église impliquée dans les enjeux de son milieu, engagée pour la justice ? » (Floret, 2005 : 1). Les constats qui s'en dégagent sont les suivants :

- une Église institutionnelle préoccupée d'abord par sa mission de base (enseignement de la foi chrétienne et accompagnement), qui s'éloigne des fidèles en quête de sens et de repères éthiques ;
- une Église qui ne reconnaît pas et soutient peu les initiatives et projets issus de réseaux en marge des réseaux ecclésiaux officiels ;
- la fragilisation des groupes en manque de ressources humaines et financières et l'absence de culture de développement de projet ;
- des approches à contre-courant et des initiatives perçues en marge des normes institutionnelles ;
- peu de réseaux ou mouvements chrétiens formels au Québec, le plus important étant le Réseau œcuménique justice et paix (ROJEP) ;
- des chrétiens ne se reconnaissant pas dans les interprétations théologiques pour donner un sens à leur réflexion et à leur engagement ;
- des lieux de plus en plus limités pour transmettre la foi et partager des réflexions ; des jeunes en recherche de sens ;
- l'émergence d'une spiritualité interreligieuse ;
- la composition plurielle en termes de communautés culturelles et de traditions religieuses au Québec (Floret, 2005).

Étude de marché réalisée par Parallèle gestion de marques en 2007

Devant les besoins financiers croissants de groupes et d'organismes, Béati s'interroge sur la pertinence d'élargir sa capitalisation afin d'avoir un impact social au Québec. Elle mandate la firme Parallèle, qui accompagne entre autres des fondations privées ou publiques dans la gestion de leur marque et l'élargissement de leur capital. L'étude a pour but d'évaluer le potentiel d'affaires de Béati et son accessibilité au marché du don dans la dynamique actuelle du marché de la philanthropie. Les résultats de l'étude indiquent qu'il y a place pour un nouvel acteur dans le milieu de la philanthropie, que Béati est peu connue des répondants, sauf des communautés religieuses, et qu'elle jouit d'une perception positive auprès de ceux qui la connaissent.

Plusieurs recommandations sont émises, notamment : recentrer et clarifier ses actions ; redéfinir sa mission ; bonifier le volet religieux ; dynamiser son image ; élargir la capitalisation à une sollicitation de masse quand sa notoriété aura été améliorée ; concentrer ses efforts dans la région de Montréal et s'engager graduellement dans les régions du Québec ; cibler les communautés religieuses en raison des valeurs et des philosophies respectives partagées et les intégrer au sein du CA ; développer des partenariats avec des organismes œuvrant dans le même domaine en région (Parallèle gestion de marques, 2007).

En réaction à l'étude, les membres du CA sont d'avis que la firme peut aider à faire ressortir ce qui est l'essence de Béati, sa mission unique sur le plan de la transformation et de l'innovation sociale, et qu'il faut choisir en priorité les catégories de partenaires à interpeller. Ils forment un comité spécial constitué de deux administrateurs et du directeur général pour éclairer le CA sur les actions à amorcer (procès-verbal du 20 mai 2008). Cette étude incitera Béati à mieux définir ses choix et son identité en explicitant sa mission, ses convictions, ses valeurs, son approche, sa vision et son fonctionnement interne.

Analyse de la conjoncture en 2011

L'analyse de la situation prévalant en 2010 est le fruit d'une réflexion regroupant des acteurs du milieu communautaire et d'organismes chrétiens, des membres du CA et du comité de sélection des projets ainsi que du personnel permanent de la Fondation. Elle vise à cibler quelques éléments de changements significatifs et liés à la conjoncture sociale et religieuse, survenus au cours des dernières années. De l'analyse de la conjoncture sociale, les personnes dégagent des tendances fortes par rapport au climat économique et politique, à la diversité culturelle, à l'isolement des individus, à la mondialisation de l'information, au contexte de pauvreté et d'exclusion sociale, aux mobilisations citoyennes et aux déficits démocratiques. Elles formulent en outre des constats sur le milieu communautaire quant aux paradoxes et aux tensions caractérisant les mouvements sociaux et aux pressions qui modifient les pratiques en milieu communautaire. Elles soulignent la dévitalisation des régions et les grandes disparités territoriales. Elles concluent en précisant que l'enjeu central est la question du vivre-ensemble (recherche de valeurs communes dans le contexte de l'éclatement des visions et options politiques) et du tissu social à recréer (accroissement des inégalités et des reculs démocratiques).

L'analyse de la conjoncture religieuse fait ressortir quatre grands thèmes. Le premier est la recherche contemporaine de sens. Celle-ci est poursuivie à travers des expériences multiples, à défaut d'avoir un lieu d'expression, d'intégration et de partage où elle pourrait s'inscrire dans la durée et la continuité. Le second thème porte sur le pluralisme religieux et sur l'existence d'expériences interreligieuses au Québec. Le troisième pose un regard sur l'Église institutionnelle, de plus en plus campée sur des positions doctrinales traditionnelles et qui concentre ses ressources en catéchèse, liturgie et pastorale sacramentelle. Le quatrième et dernier thème couvre le courant progressiste et engagé dans lequel des groupes militants sont de plus en plus minoritaires au sein de l'Église institutionnelle. Il existe chez plusieurs groupes un besoin d'actualiser le volet chrétien de leur intervention dans le contexte de laïcisation de la société actuelle et de transmettre un héritage aux générations futures, car le défi de la relève pour la survie des organisations chrétiennes engagées est majeur. L'analyse conclut à une décroissance du mouvement chrétien, qui soulève des questions sur ce que sera l'avenir, en même temps qu'à l'émergence d'expériences marginales et fragiles susceptibles de conduire à un renouveau (Laforge et Parent, 2011).

Béati semble déjà sensible à la conjoncture et elle se fait un devoir de mieux documenter les enjeux politiques, sociaux et religieux qui apparaissent dans les projets soumis pour financement. Elle affirme avoir financé ces dernières années des projets du volet religieux et spirituel qui sont orientés vers l'accompagnement des personnes dans la recherche de sens et dans le respect de la diversité de sens. Elle a par ailleurs soutenu plusieurs démarches d'organismes engagés dans la relecture et la transmission de la spiritualité chrétienne et du message de l'Évangile. Depuis 2008, elle a également financé deux projets cherchant à mener des actions soutenues par des leaders religieux de confessions diverses ou par des églises de confessions chrétiennes protestantes et catholique (Laforge et Parent, 2011). Elle s'inspire de ces résultats pour rédiger sa planification stratégique de 2012-2017.

5.1.2.2. Les planifications stratégiques

Béati élabore des planifications stratégiques pour structurer ses activités sur quelques années et pour évaluer, après-coup, le travail accompli. À ce jour, quatre planifications stratégiques ont été produites, pour les périodes 1998-2001, 2002-2005, 2006-2010 et 2012-2017.

Planification stratégique 1998-2001

Le bilan de la planification stratégique 1998-2001 indique des changements majeurs dans les pratiques de financement :

- l'adoption d'une approche par programme qui définit les axes et les priorités de financement ;
- la concentration du financement du programme social sur l'île de Montréal en raison de la concentration de la pauvreté ¹ ;
- l'ouverture pour financer, outre des salaires, de la formation, du soutien technique et de l'investissement afin de soutenir le secteur coopératif créateur d'emploi ;
- une réflexion pour se doter d'un autre « véhicule financier », puisque le moyen actuel sert seulement à financer des organismes de charité.

De plus, le CA confie une nouvelle responsabilité au comité de sélection des projets, celle de gérer l'enveloppe des fonds disponibles pour les demandes d'un deuxième financement. Plusieurs priorités du volet social sont encore d'actualité (soutien et accompagnement, autonomie des personnes et du mouvement populaire, participation citoyenne, réseautage), mais la priorité était alors donnée au logement. On note également du financement pour l'alimentation, accordé depuis 2000, et pour un projet régional soumis par un regroupement reconnu pour sa capacité à soutenir le développement régional (Fondation Béati, 1998).

Planification stratégique 2001-2005

Les bilans couvrant les années 2001 à 2005 soulignent que Béati est passée d'une fondation de type familial à une fondation plus structurée et plus professionnelle. On mentionne l'amélioration de la structure organisationnelle de Béati, l'adoption de nouveaux outils de gestion (énoncé de mission plus explicite, politique salariale, banque de données des projets) et la révision des statuts et règlements internes. De plus, les pratiques de financement dans le volet religieux font l'objet d'une réflexion importante et conduisent à l'adoption de nouvelles orientations afin de mieux soutenir les initiatives innovatrices qui émergent dans une conjoncture de plus en plus difficile. Cette période est aussi marquée par le renouvellement presque complet du CA, avec le départ de membres qui y étaient actifs depuis plusieurs années (Bilans de la direction générale).

Planification stratégique 2006-2010

Le bilan de la planification stratégique 2006-2010 montre des changements importants en matière d'orientations. L'exercice a exigé un an et demi de travail pour définir de nouvelles orientations stratégiques et des modalités d'application pour chaque champ d'intervention. On dit que l'élaboration de cette planification stratégique a représenté la synthèse de quinze ans d'expérience et d'activité de la Fondation (2006 ; Bilan de la direction générale à l'assemblée générale du 29 novembre). Cette planification stratégique comporte l'adoption d'un cadre de référence commun concernant les principes fondateurs de la Fondation, ses

¹ Cette orientation ne sera pas reconduite dans la planification stratégique 2001-2005.

convictions et ses valeurs, son approche, sa mission, sa vision de l'organisation et son fonctionnement interne. Ces clarifications favorisent l'appropriation par les partenaires et les membres d'une vision commune et de l'identité de la Fondation et fournissent un outil facilitant les communications avec l'extérieur (Bordeleau, 2010).

Dans ce même bilan, le CA adopte un axe transversal transcendant l'approche par programme, appelé le projet « politique ». Il veut contribuer au développement d'un leadership engagé en faveur de la justice et de la transformation sociale, de même que soutenir les groupes et réseaux engagés, au nom de l'Évangile, dans les enjeux sociaux et la quête de sens. Il introduit également la notion d'investissement solidaire dans le champ social pour en faire un outil complémentaire de financement. Dans le champ religieux, l'option « missionnaire » mise en avant confirme un virage déjà entrepris en 2001. Béati passe d'une action préoccupée de rendre vivante et renouveler l'Église catholique à une action au service d'un courant d'Église inspiré par l'Évangile et engagé en faveur de la justice et d'un changement social. Quant à ses champs d'intervention, l'accompagnement devient une composante essentielle de la mission (Bordeleau, 2010).

Planification stratégique 2012-2017

Dans le cadre de la planification stratégique 2012-2017, Béati accentue le tournant amorcé les dernières années. L'investissement socialement responsable, qui était d'abord une orientation de placement, devient un champ d'intervention distinct servant à financer des projets du volet social. De plus, les membres du CA redéfinissent les orientations et les priorités de financement, après s'être inspirés des résultats de l'analyse conjoncturelle de 2011. Les nouvelles orientations amènent cette fois-ci Béati à vouloir s'approcher des réseaux interreligieux qui partagent ses valeurs et à examiner la possibilité d'alliances futures. Les membres du CA désirent également évaluer la faisabilité de se munir d'un outil d'évaluation pour documenter l'impact du soutien de Béati sur le développement des projets soutenus. Ils souhaitent maintenir un équilibre entre les priorités de financement de chacun des programmes. Dans le cadre du programme social, ils désirent atteindre l'équité entre toutes les régions du Québec en rendant accessibles toutes les priorités de ce programme à l'ensemble des régions ¹ et en partageant également les appels de projets entre les régions, dans la mesure du possible. Toutefois, on est conscient qu'un plus grand nombre de projets proviendront de Montréal, où se trouvent plus de 25 % des organismes communautaires et plus de 50 % de la population québécoise. La mise en œuvre de cette nouvelle modalité en 2011-2012 est toutefois reportée en raison du contexte de ressources financières limitées qui ne permettront de financer qu'un projet sur deux reçus, au mieux, dans chaque programme, ce qui soulève des défis opérationnels et éthiques importants.

Toujours dans le cadre de la planification stratégique 2012-2017 et au regard du financement dans le volet religieux et spirituel, les membres du CA se penchent sur le projet de développer une forme de financement à la mission d'organismes chrétiens ou d'inspiration chrétienne qui poursuivent des objectifs rejoignant les valeurs et les orientations de Béati. Il s'agirait d'un financement de base pouvant assurer le fonctionnement régulier de ces organismes, confrontés de plus en plus à un accès limité à

¹ Initialement, les régions bénéficient d'un appel de projets par an dans le programme social, dans le cadre de la priorité S3. Plus de détails sont donnés dans la section portant sur les mécanismes d'attribution des fonds.

du financement de base pour réaliser leurs activités. Un comité spécial a ouvert un dossier pour l'implantation de ce type de fonds et approfondira sa réflexion avec la participation d'acteurs du milieu. En fait, la concrétisation de ce fonds apparaît difficile à court terme en raison de la situation financière de Béati (Parent et autres, 2012b). Les membres du CA prévoient également allouer de façon ponctuelle des montants pour du financement d'accompagnement et de formation aux organismes dont les projets sont soutenus, puisque plusieurs d'entre eux ont besoin d'aide dans la gestion et le développement de leurs projets (Fondation Béati, 2011).

Parmi les objectifs poursuivis pour réaliser sa mission, le CA souhaite consolider son rôle d'accompagnateur auprès des organismes (soutien professionnel) en documentant sa pratique, en la faisant connaître et en bonifiant le travail de supervision et d'appui fait par le personnel de la Fondation. Il entend également actualiser, au besoin, la politique d'investissement socialement responsable et la faire connaître dans le milieu philanthropique, avec le souhait de susciter l'intérêt des acteurs. Par ailleurs, il réaffirme son intention de jouer un rôle d'acteur engagé dans des lieux de concertation en maintenant son adhésion aux organismes concernés et de continuer à appuyer publiquement des causes correspondant à ses orientations et ses préoccupations (Fondation Béati, 2011). Finalement, les démarches entreprises pour élargir la capitalisation suscitent une réflexion nécessaire sur le développement du membership de Béati, relativement au statut des nouveaux partenaires et aux effets juridiques de l'élargissement de la capitalisation sur la structure légale de la Fondation.

Évolution du programme social et du programme pastoral, devenu programme religieux et spirituel

Les orientations de la Fondation ont évolué avec les connaissances acquises par le soutien aux projets, lors des nombreux moments de réflexion et avec les études et analyses conjoncturelles commandées. La lecture des procès-verbaux montre le processus de réflexion continu des membres du CA sur les orientations et les actions de Béati, de même que leur volonté d'être toujours à l'affût de nouveaux enjeux sociaux et religieux. En 1990, la priorité du programme social est le soutien à des projets d'habitation à l'intention des sans-abri et des sans-emploi et à des projets pour la défense des droits. Elle vise, en 1993, la promotion des droits sociaux en termes de justice et de transformation sociale, l'aide aux démunis, l'appui aux regroupements de la classe populaire et le soutien aux régions dans une optique d'appropriation du pouvoir de décision sur l'aménagement du territoire. Depuis 1995, il est question de plus en plus de droits individuels et collectifs et de la citoyenneté en raison de l'exclusion grandissante d'individus au développement du Québec. Depuis 1998, une priorité importante est le soutien aux mouvements sociaux (Bordeleau, 2010 : 64-65).

Le programme pastoral est destiné, en 1990, au soutien à de nouvelles formes de charité et de pastorale catholique dans le but de créer des communautés vivantes, préoccupation qui persiste encore aujourd'hui. En 1993, il privilégie l'éducation de la foi et la transformation sociale dans de nouvelles voies qui reflètent davantage une quête de sens marquée par la diversité et la pluralité du monde actuel. Dès 1995, la croyance en la pertinence de l'Évangile est présente dans toutes les orientations du programme de manière à favoriser la création de communautés vivantes et missionnaires impliquées dans leur milieu et la pleine participation des personnes baptisées (Bordeleau, 2010 : 64-65). Dès 2006, les membres du CA amorcent une réflexion sur un soutien financier à des projets venant d'autres Églises

chrétiennes que catholique. Cette préoccupation émane des demandes de financement reçues (procès-verbal du CA de novembre 2006). Il en résultera une redéfinition des orientations dans le cadre de la planification stratégique 2012-2017. Par ailleurs, le programme passe de quatre à trois priorités afin de mieux répondre aux réalités du milieu. De plus, il change d'appellation pour projeter une vision moins restrictive. De programme pastoral, il devient programme religieux et spirituel.

5.1.2.3. Les outils de communication et de promotion

Depuis 1992, Béati a créé et perfectionné des outils de promotion et de communication. Elle a rajeuni son image professionnelle à la suite des résultats des travaux de la firme Parallèle gestion de marques en 2007. Elle a adopté un nouveau logo, effectué avec une ressource professionnelle une refonte importante de son site internet en y ajoutant une section à l'intention de partenaires et donateurs potentiels ; une mise à jour ponctuelle est d'ailleurs à prévoir¹. De plus, la Fondation a élaboré une brochure présentant ses valeurs, sa vision et ses ancrages sociaux, religieux et spirituels, et ce, dans une version longue et dans une autre plus abrégée. Elle a également fait produire une vidéo documentaire avec des témoignages d'organismes soutenus et de personnes ayant une crédibilité dans le secteur social, religieux et spirituel, de même qu'une captation vidéo de l'événement soulignant son 20^e anniversaire d'existence. Elle projette par ailleurs d'élaborer un bilan de ses réalisations et des synthèses des projets soutenus, que ce soit pour constituer un dossier de présentation à l'intention de ses partenaires financiers ou pour rendre son travail plus visible (Parent et autres, 2012b ; Parent et autres, 2012a ; Bordeleau et autres, 2011 ; Bordeleau, 2010 ; Rioux et Bordeleau, 2009). Béati juge nécessaire de se donner une vision à long terme et des stratégies de communication dans le contexte où elle favorise la création de nouvelles alliances et désire être un acteur d'influence (Parent et autres, 2012b).

5.1.2.4. Les stratégies de collecte de fonds

Béati a pu voir le jour grâce à un don majeur provenant d'une fortune familiale. La personne donatrice a légué un montant de près de 11 M\$ à Béati, en quatre versements, don accompagné d'une clause protégeant le capital pendant une période de dix ans. La fondation a donc utilisé l'usufruit de ses placements durant la période prescrite, c'est-à-dire des revenus générés par l'investissement de son capital, pour ses opérations courantes. À l'échéance de ce terme, elle a pu empiéter sur les valeurs des dons reçus jusqu'à un maximum de 3 % par année (Brosseau, 2012b).

En 2010, la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie Béati, qui avait été créée par la même personne donatrice, a procédé au transfert de ses fonds vers Béati, afin que celle-ci poursuive ses activités de financement dans le futur. Avec ces fonds transférés sans conditions, à l'exception des investissements solidaires qui y sont rattachés et dont les ententes doivent être respectées, Béati finance des projets de logement, comme le stipule la charte de cette fondation.

Avec les crises économiques des années 1980 qui ont affecté le rendement des actifs de Béati et, par conséquent, la capacité de financer des projets, les membres du CA réfléchissent à des scénarios pour élargir la capitalisation de la Fondation. Les procès-

¹ Une occasion de mise à jour pourrait être l'adoption d'une nouvelle planification stratégique, par exemple.

verbaux des rencontres du CA indiquent que ses membres prennent contact avec des personnes spécialisées en collecte de fonds et des personnes œuvrant dans le domaine de la philanthropie. Les administrateurs mènent également une enquête maison auprès de vingt-cinq organismes soutenus afin d'avoir un regard extérieur sur la spécificité de Béati. À l'automne 2007, ils embauchent la firme Parallèle gestion de marques dans le but d'analyser le potentiel d'élargissement de la capitalisation. Les résultats de l'étude indiquent que Béati devrait miser sur l'établissement de partenariats avec des organisations qui partagent ses valeurs et ses orientations, plutôt que de miser sur les campagnes de financement et la création de nouveaux fonds. Béati prend donc un tournant en cherchant à créer des alliances. Le développement de partenariats devient une avenue à explorer et Béati fait appel à un consultant spécialisé dans le développement des organisations et dans les communautés religieuses pour structurer une stratégie et une approche en ce sens.

Au printemps de 2009, des rencontres ont lieu avec des communautés religieuses à Montréal et à Québec, de même qu'avec la direction de la Conférence religieuse canadienne, dans le but de discuter de la pertinence de développer des partenariats. Béati considère que le vieillissement des membres de ces communautés et la réduction de leurs moyens financiers pour soutenir des projets représentent un défi pour la pérennité de leur mission et qu'elle pourrait assurer la relève laïque de celle-ci. En 2010, une rencontre avec une quarantaine de communautés religieuses membres de l'Association des supérieurs majeurs de l'Archidiocèse de Québec permet d'explorer des voies de collaboration (Bordeleau, 2010). Les démarches se poursuivent toujours pour nouer de nouveaux partenariats.

La lecture des procès-verbaux du CA montre par ailleurs que ses membres se penchent sur une autre avenue permettant d'élargir le capital de Béati. Il s'agirait d'un fonds d'investissement pour les fondations en collaboration avec la Caisse d'économie solidaire Desjardins et quelques fondations. Ce fonds s'adresserait aux investisseurs solidaires qui choisiraient de consacrer une partie ou tous les intérêts générés par leurs épargnes à une fondation ou à une cause de leur choix afin de financer des projets. En contrepartie, les investisseurs recevraient un reçu d'impôt. Au moment de rédiger la présente monographie, ce projet ne progresse pas véritablement.

Le tableau suivant fait état de la totalité des dons qu'a reçus la Fondation depuis sa création. En plus du legs de la personne donatrice et du transfert des fonds de la Fondation Marie-Valérie, on constate la présence de deux dons ponctuels faits par des communautés religieuses.

Tableau 5.1 : Totalité des dons reçus, de 1991 à 2013

Donateur	Montant (\$)	Année
Personne donatrice	3 782 672	1991
Personne donatrice	2 217 241	1994
Personne donatrice	3 050 750	1997
Personne donatrice	1 625 546 *1 000 000	2001
Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie	946 366	2010
Communauté 1	5 000	2011
Communauté 2	20 000	2013

* Ce montant est exempt de conditions.

Source : Données fournies par la Fondation Béati.

Quant aux partenariats financiers conclus avec des communautés religieuses, ces montants sont versés selon des modalités formalisées dans des ententes, et c'est Béati qui en assume la gestion. Le tableau ci-dessous précise les sommes engagées par les partenaires financiers jusqu'à ce jour. Il faut comprendre qu'une entente de partenariat signée en 2011 avec une communauté religieuse prévoit des versements jusqu'en décembre 2014. Une autre entente signée avec la communauté religieuse 4 prévoit des contributions à partir d'août 2012. Cette entente est valide pour la durée du mandat de l'équipe provinciale jusqu'en août 2015.

Tableau 5.2 : Totalité des montants provenant de partenariats financiers, de 2011 à 2015

Partenaire financier	Montant (\$)	Année
Communauté 3	25 000	2011
Communauté 3	50 000	2012
Communauté 3	50 000	2013
Communauté 3	50 000	2014
Communauté 4	200 000	2012-2013
Communauté 4	200 000	2013-2014
Communauté 4	200 000	2014-2015

Sources : Brosseau (2012b) ; Information complétée par Jacques Bordeleau, directeur général.

L'entente avec la communauté 3 pourra être renouvelée selon l'évaluation que feront conjointement l'ensemble des partenaires au terme de l'entente. Celle qui a été conclue avec la communauté 4 pourra être reconduite par l'équipe provinciale qui prendra la relève.

5.1.2.5. Les modalités de distribution des fonds

Les fonds disponibles pour le financement de projets sont distribués selon les priorités établies dans chacun des programmes, dans une optique d'innovation et de transformation sociale et religieuse.

Critères d'admissibilité de base

Béati ne veut pas se substituer au rôle que doivent jouer l'État et l'Église, ce qui l'incite à être vigilante sur ce qui devrait relever du financement de ces institutions. Desservant le territoire du Québec, Béati s'est donné pour consigne de financer essentiellement des salaires pour des OBNL, c'est-à-dire les salaires des personnes embauchées pour réaliser les projets soumis par les organismes. Elle exclut les demandes de fonds suivantes :

- pour pallier l'aide financière récurrente provenant d'organismes gouvernementaux, diocésains ou autres ;
- dans le cadre d'une campagne de collecte de fonds ;
- provenant d'autres fondations ;
- du financement urgent ;
- pour construire ou aménager des immeubles locaux ou pour l'achat d'équipement (Fondation Béati, 2013c).

Orientations et priorités de financement par programme

Les projets soumis par les organismes demandeurs doivent s'inscrire dans les orientations et les priorités définies pour chacun des programmes. Le tableau 5.3 présente les orientations et les priorités adoptées dans la dernière planification stratégique.

L'identification des orientations des deux programmes est un processus continu de réflexion de la part des instances de Béati. Les documents internes de la Fondation montrent le travail de réflexion continu de la part des membres quant à la pertinence et à la clarté des notions utilisées et des orientations priorisées. En plus des études réalisées pour une mise à jour des enjeux actuels, Béati participe à des événements et à des rencontres qui servent à alimenter sa réflexion, tels que les Rendez-vous pour les organismes du secteur religieux et spirituel ou des échanges avec la Conférence religieuse canadienne (procès-verbaux du CA).

**Tableau 5.3 : Orientations et priorités de financement
par programme, de 2012 à 2017**

Priorités du programme social		Priorités du programme religieux et spirituel	
S1 Mouvements sociaux ¹	Projets favorisant le développement ou la consolidation de regroupements, réseaux ou autres, engagés pour la justice et porteurs d'alternatives contribuant à une plus grande solidarité.	R1 Intervention sociale et spirituelle	Projets présentés par des organismes communautaires ou des groupes issus de la tradition chrétienne, dont les pratiques touchent à la fois l'intervention sociale et spirituelle.
S2 Éducation populaire	Projets intégrant un processus réciproque d'analyse et de conscientisation menant à des actions collectives porteuses de plus de justice sociale et contribuant à construire des solidarités.	R2 Engagement social des communautés de foi	Projets à caractère œcuménique ou interreligieux permettant aux acteurs d'être solidaires des enjeux sociaux
S3 Développement local	Projets novateurs de revitalisation locale, mobilisant les communautés et favorisant le développement d'une plus grande solidarité ² dans les milieux.	R3 Transmission	Projets favorisant la transmission d'un héritage spirituel enraciné dans l'Évangile et dans l'engagement social chrétien.

1 Mouvements sociaux : regroupement, coalition, forum ou autre dispositif cherchant à élaborer des alternatives politiques et à créer des espaces autonomes de réflexion et d'action citoyenne (Fondation Béati, 2011 : 9).

2 Solidarité : perspective qui favorise l'inclusion des personnes démunies au développement local (Fondation Béati, 2011 : 10).

Source : Fondation Béati, 2011.

Types de projets soutenus

Deux types de projets sont soutenus : 1) le projet financé est celui qui est présenté par un groupe ayant un numéro de charité et c'est l'organisme demandeur qui devient imputable d'octroyer les fonds à des fins charitables ; 2) le projet adopté est celui présenté par un groupe sans numéro de charité et Béati devient imputable du projet, car elle fait sien le projet présenté en l'intégrant à ses propres œuvres. Dans ce cas, elle signe un contrat avec l'organisme le mandatant de réaliser ledit projet, ce qui exige un suivi plus étroit, des bilans d'étape et l'étalement des versements (Laforge et autres, 2012).

Types de financement alloués

Le financement des projets se fait sous différentes enveloppes. Le financement régulier est le principal moteur de financement de Béati. Le montant maximal accordé varie selon les fonds disponibles. Pour 2013, la cible est de 24 000 \$, même si Béati préférerait atteindre un financement idéal de l'ordre de 30 000 \$. Le financement s'échelonne normalement sur un an et les fonds sont affectés à des ressources humaines (salaires). Pour un projet financé, le montant alloué est versé en trois versements et l'organisme doit fournir un rapport d'étape à mi-chemin du projet. Pour un projet adopté, il est question de quatre versements avec le dépôt d'un rapport d'étape préalable à chaque versement.

Le financement de consolidation consiste en une deuxième phase de financement de manière à favoriser la consolidation et le développement du projet soutenu. Il est consenti sur la base d'une évaluation positive de la première année financée et selon les budgets disponibles. Il est d'abord recommandé par la personne responsable du dossier à la Fondation, que le comité de sélection entérine ou rejette. Ce type de financement est presque exclusivement réservé aux projets du programme religieux et spirituel. Le financement peut s'échelonner sur plus d'un an et atteindre un maximum de 60 000 \$. Les groupes doivent redéposer une demande à cet effet et peuvent se voir accorder un financement de transition (d'un montant maximum de 5 000 \$) durant le processus d'évaluation de leur dossier afin de maintenir leurs activités.

Un financement est réservé à l'accompagnement et à la formation pour les projets soutenus dans le programme religieux et spirituel¹. Il permet à des projets financés ou adoptés de disposer d'un budget supplémentaire en présentant un plan de formation ou d'accompagnement qui soit en lien direct avec le projet financé et à la condition qu'il ait un effet structurant sur le développement du projet. Le montant peut atteindre 15 % du financement total accordé au projet. Les demandes sont analysées par la personne responsable du dossier, qui peut en recommander le financement. Pour ces trois types de financement, les organismes n'ont qu'à remplir le formulaire correspondant au type de financement demandé et le transmettre par la poste à la Fondation (Bordeleau et autres, 2011).

Béati accorde également du financement à des projets spéciaux, mais elle n'en fait pas la promotion sur son site internet étant donné la modeste somme qui est allouée à ce type de financement. Il s'agit d'un financement discrétionnaire (Bordeleau, 2010).

Prêt en investissement socialement responsable

La Fondation a développé un volet « prêt solidaire », car elle estime que l'économie solidaire est un mécanisme favorable au développement des communautés et à l'implication active et au renforcement du pouvoir d'action d'individus en situation de pauvreté et d'exclusion. Dans ce type de soutien financier, elle procède par appel de proposition auprès des fonds d'investissement qu'elle a ciblés, donnant priorité au réseau des fonds de crédits communautaires, sans exclure les autres types de fonds qui répondent aux objectifs et aux buts poursuivis dans le volet social. Le premier projet-pilote en ISR est formalisé dans une entente en 2002 et l'expérience positive mène à l'adoption de la politique en 2007. Par la suite, d'autres ententes sont signées avec des fonds de crédit communautaire et des réseaux communautaires. En 2010, en recevant les fonds de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie, dont un montant important est réservé à des prêts solidaires, Béati occupe le premier rang parmi les organisations offrant les montants les plus élevés en prêts solidaires. Dans l'ensemble, les modalités des prêts solidaires déjà consentis ont des modalités variables.

¹ Au cours de l'examen des projets soumis, Béati a constaté que les organismes œuvrant dans ce domaine manquaient d'habiletés pour bien structurer une demande de financement et qu'ils ne possédaient pas toujours une culture suffisante de gestion.

Depuis 2012, l'ISR devient un champ d'intervention à part entière, et le CA procède à la première révision des politiques et pratiques d'investissement depuis l'adoption de la politique en 2007. Dans cette foulée, les membres du CA viennent d'élever le niveau d'investissement à 10 % des actifs dans des fonds d'investissement solidaire locaux et doivent procéder à la formalisation de cette pratique.

Influence du rendement du portefeuille

L'attribution des dons dépend du rendement des placements qui a nécessairement des conséquences sur le financement des projets. En période de faible rendement, on constate la diminution de la somme maximale pouvant être octroyée par projet, la fermeture exceptionnelle d'un appel de projets, le report de l'adoption des projets sélectionnés ou la fermeture temporaire de certains financements (notamment les projets spéciaux, le financement de consolidation, la mise en réseau et la recherche appliquée). Pour la seconde fois en vingt ans d'activités, Béati a dû reporter à l'année financière suivante l'engagement financier des projets prioritaires à la sélection de juin (Parent et autres, 2012b). L'objectif est d'éviter de puiser dans le capital afin de ne pas compromettre la capacité de Béati d'exercer sa mission dans le futur. En période de surplus des rendements prévus, on observe au contraire l'ajout de montants ventilés dans les enveloppes de financement. Les organismes demandeurs sont alors tenus au fait du contexte dans lequel se fait le dépôt.

Les périodes d'austérité financière amènent également le CA à prendre des décisions concernant la vérification comptable, la gestion du portefeuille ou encore celle des salaires du personnel en prévision de réaliser des économies d'ordre administratif ou d'atteindre de meilleurs rendements de placement.

Convenant que la taille modeste de Béati et la grande volatilité des marchés boursiers la rendent plus vulnérable, les membres du CA usent de prudence dans leurs placements et leurs dépenses. La lecture des procès-verbaux fait état de deux périodes particulièrement difficiles alors que la Fondation subit des pertes de 20 % de la valeur marchande de son portefeuille en 2002 et de 27 % en 2008 dans le contexte de la crise financière mondiale, l'obligeant à puiser dans son capital. Les dernières années 2010 et 2011 indiquent quant à elles un rattrapage important de sa valeur, allant de 10 % à 12 %. Le capital disponible au 31 août 2012 serait près de 11 000 000 \$ (Fondation Béati, 2013c).

5.1.3. Les services produits

L'activité principale de la Fondation est le soutien financier à des projets s'actualisant dans le cadre de deux programmes : social, religieux et spirituel. Le financement procède avec différentes enveloppes, en fonction des types de financement alloués. Les états financiers indiquent qu'un montant légèrement supérieur à 11 000 000 \$ a été versé à des projets de 1991 à 2012.

Tableau 5.4 : Sommes octroyées aux projets, de 1991 à 2012

Année	Montant (\$)	Année	Montant (\$)	Année	Montant (\$)
2012	278 354	2004	522 247	1996	474 825
2011	457 740	2003	363 500	1995	458 865
2010	377 381	2002	545 269	1994	439 057
2009	216 361	2001	751 490	1993	529 456
2008	673 714	2000	777 059	1992	353 400
2007	668 873	1999	659 640	1991	59 000
2006	697 912	1998	654 141	TOTAL	11 079 963
2005	541 500	1997	580 179		

Source : Brosseau (2012a : 16).

Les bilans d'activités produits par Béati permettent de suivre l'évolution du financement depuis près de quinze ans. Ils sont un outil de gestion important pour les membres qui tentent de maintenir un certain équilibre de financement entre les programmes et les régions. Pour sa part, la dernière planification stratégique 2006-2010 fournit une multitude de données sur le financement accordé au cours de cet exercice et en rétrospective depuis 1999. Au cours des années couvertes par cette planification qui ont été marquées par une baisse importante des revenus découlant de la crise financière de 2008, 87 % des projets reçus sont des projets sociaux et 92,5 % des projets rejetés en présélection se classent dans le volet social¹ (Bordeleau, 2010).

En ce qui concerne les projets sociaux, 35 % des projets sociaux présélectionnés sont soutenus, ce qui représente 15 % des projets soumis. Ils proviennent en grande majorité de la ville de Québec et du grand centre métropolitain de Montréal (66 %). Le plus grand nombre de projets reçus et soutenus se situe dans la priorité S2 portant sur l'éducation populaire. Dans son analyse, Bordeleau affirme que Béati priorise des projets mettant l'accent sur l'éducation populaire, qui est un créneau peu soutenu et financé par les programmes publics et privés. Il mentionne aussi qu'elle se démarque des autres fondations privées qui concentrent leur financement dans les grands centres urbains, en soutenant des projets de revitalisation en région (Bordeleau, 2010).

Toujours au cours de la planification stratégique 2006-2010, mais au regard des projets du volet pastoral (religieux), le financement est orienté par quatre stratégies d'action : 1) financement de projets ; 2) financement ponctuel pour de l'accompagnement et de la formation ; 3) développement de la recherche appliquée ; 4) soutien à la mise en réseau. Le programme comprend quatre priorités, réduites à trois depuis la planification stratégique 2012-2017². Dans son analyse, Bordeleau relève une baisse importante des demandes,

¹ Les deux tableaux qui illustrent le financement accordé aux projets sociaux et pastoraux pour la période 2006-2010, dans chacune des priorités des programmes, sont présentés à l'annexe 3.

² Les priorités P1 et P2 sont semblables aux nouvelles priorités R1 et R2, alors que les priorités P3 et P4 sont remplacées par la nouvelle priorité R3 qui favorise la transmission de l'héritage chrétien. Le tableau de l'annexe 4 présente donc la distribution selon les quatre priorités du programme pastoral (devenu plus tard le programme religieux et spirituel) en vigueur pour la période 2006-2010.

passant d'une moyenne annuelle de 35 à 12. Malgré le fait que les priorités sont ouvertes à l'ensemble des régions, ce qui n'est pas le cas pour le programme social, les données indiquent que plus de 50 % des projets sont issus de la région métropolitaine de Montréal et de la ville de Québec. Parmi les projets pastoraux reçus, 69 % sont présélectionnés et visités et 50 % sont financés ou adoptés (Bordeleau, 2010).

Le financement pour la mise en commun des pratiques de même que le soutien à la recherche appliquée cessent d'être disponibles en 2008, dans la foulée de la crise financière. Le programme pastoral connaît également une baisse importante des demandes, du même ordre que celle du volet social. Par ailleurs, peu de projets sont soumis dans les priorités P3 et P4 depuis les quatre dernières années. Dans son bilan des activités de 2006-2010, Bordeleau réaffirme l'importance du financement alternatif que Béati offre aux organismes et aux groupes vivant une situation précaire. Il soutient que le financement public est inaccessible aux organisations à caractère confessionnel ou aux organismes communautaires laïques développant « une intervention qui intègre la référence à un univers de sens religieux » (Bordeleau, 2010 : 23). Il note que de plus en plus de projets sont issus des communautés religieuses, qui ne peuvent financer toutes leurs œuvres comme par le passé, et que de plus en plus de projets sont reportés, nécessitant d'être retravaillés (Bordeleau, 2010).

Comme il a été mentionné dans la section précédente, le financement en investissement solidaire se fait par un appel de candidature aux organismes que Béati a préalablement ciblés. Le premier appel de candidatures remonte à 2007 et le deuxième à 2009. En 2010, Béati reçoit les fonds de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie, dans lesquels sont déjà octroyés trois prêts solidaires à des sociétés de développement de l'habitation, pour un total de 301 250 \$. Béati affirme que ce montant et celui qu'elle a investi à même ses fonds d'origine représentent 3,5 % de son capital investi dans des fonds locaux.

Le tableau 5.5 montre les projets financés en investissement solidaire, à partir des fonds de Béati et de ceux reçus de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie. La Fédération des femmes du Québec et les Accorderies de Montréal-Nord et de Hochelaga-Maisonneuve ont soumis une demande de renouvellement pour une nouvelle année.

Tableau 5.5 : Projets d'investissement solidaire, au 31 août 2013

Projet financé	Montant (\$)	Durée du prêt	Date d'échéance
Fonds d'origine			
Fédération des femmes du Québec	40 000	3 ans	Août 2013
Accorderie de Montréal-Nord ¹	10 000	1 an	Décembre 2013
Accorderie Hochelaga-Maisonneuve ¹	10 000	1 an	Décembre 2013
Micro-crédit KRTB	35 000	5 ans	Mars 2017
Fonds Marie-Valérie			
Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (Shappem)*	131 000	Renouvelable	Décembre 2013
Société d'amélioration de Pointe-Saint-Charles (Socam)*	67 500	Renouvelable	Août 2014
Interloge Centre-Sud	102 500	Indéterminée	--

* Renouvellement annuel.

Sources : État de situation au 31 août 2013 (fichier Excel). Document interne.

L'accompagnement, une composante essentielle des services produits par Béati, est assuré principalement par les trois chargées de projet. La nature de ce service ne permet pas une comptabilisation des coûts qui y sont rattachés. Le service comprend l'information à transmettre sur les orientations et les priorités des programmes, par téléphone ou par courriel. Les heures d'ouverture et les coordonnées de la Fondation apparaissent sur son site internet. Les demandes sont nombreuses, mais aucun registre n'en fait le compte. Pour l'exercice 2010-2011, on estime avoir reçu plus de 70 appels. Pour cette même année, on relève également avoir transmis onze lettres d'appui au développement de projets (Parent et autres, 2012b). De plus, les organismes demandent parfois une visite avant de déposer un projet afin d'en vérifier la pertinence par rapport aux priorités du programme. Le nombre de visites est en croissance, atteignant une moyenne de dix par année (Bordeleau, 2010). Ce service inclut également les visites de projets à l'étape de présélection, devenues des séances de travail permettant aux organismes de bonifier leur projet ou de l'explicitier (Rioux et Bordeleau, 2009).

Selon les membres du CA, l'accompagnement est la marque distinctive de Béati :

[...] s'il y a un geste pastoral, c'est bien celui-là [...] il y a un aspect éducatif à la visite, c'est une occasion de comprendre, de préciser, d'améliorer le projet. C'est une occasion de suggérer des outils de travail, d'écouter et de confirmer l'importance de la ressource [...] (Procès-verbal du CA, octobre 1993, cité dans l'étude de Pythagore, 1997 : 28).

Au cours des quatre dernières années, les besoins se sont diversifiés : accompagnement, coaching, développement d'outil, évaluation organisationnelle... Cela se traduit, notamment, par la participation du personnel de Béati à des comités de travail mis sur pied par les organismes soutenus ou par un soutien professionnel à des partenaires financiers (Parent et autres, 2012b ; Bordeleau, 2010). Les organismes soutenus soulignent par ailleurs l'approche humaine, aidante et structurante du personnel de Béati.

Béati produit un bilan des projets financés à chaque exercice financier. Cela lui permet, entre autres, d'établir des comparaisons entre les projets reçus, analysés et soutenus ; puis d'identifier l'origine géographique et le caractère prioritaire (ou non) des projets analysés et financés ainsi que le type de projets financés. Le tableau suivant présente des données compilées pour l'année 2011-2012 sur le financement accordé par type de financement. Le bilan réalisé par le personnel de Béati indique les mêmes tendances dans le financement régulier : la grande majorité des projets reçus concernent le programme social et proviennent de la ville de Québec et de la région métropolitaine de Montréal. De plus, le financement demeure équilibré pour les trois priorités de ce programme et un nombre plus élevé de projets à caractère canadien ou international (5 projets), historiquement financés par des programmes fédéraux, est soumis à Béati. Dans le volet religieux et spirituel, on note un nombre légèrement plus élevé de projets reçus dans la priorité R1 et trois projets ont bénéficié d'un financement de consolidation. Par ailleurs, les partenariats financiers conclus avec les communautés religieuses et les fonds de Marie-Valérie ont permis de soutenir trois projets de plus en financement régulier et un projet en financement de consolidation (Laforge et autres, 2012).

Tableau 5.6 : Financement de projets, 2011-2012 ¹

Type de financement		Volet social	Volet religieux/ spirituel	Montant (\$)
Régulier	Projets... reçus	86	10	359 354
	Présélectionnés / visités	40	6	
	Financés / adoptés	13	3	
Consolidation		1	3	45 000
Transition		1	1	10 000
Projets spéciaux		1	0	2 000
Mise en commun des pratiques ²		0	0	0
Recherche appliquée ²		0	0	0
Formation / Accompagnement ³		0	0	0
Investissement solidaire ⁴		1		40 000

¹ Bilan chiffré pour les dépôts d'août et de décembre 2011 et de mars 2012.

² Financement interrompu.

³ Financement toujours actif.

⁴ Projet hors sélection.

Source : Laforge et autres, 2012 : 26.

En comparaison avec les années précédentes, le bilan indique une hausse de projets soumis dans l'ensemble des deux programmes (96 au lieu de 91), surtout dans le volet social. Le nombre de projets reçus et non retenus est comparable pour le volet social, mais il est un peu au-dessus de la moyenne pour le volet religieux et spirituel. Le nombre de visites pour les projets réguliers est similaire et le nombre de projets adoptés est supérieur à la moyenne des cinq dernières années. Quant au niveau de financement, le montant d'argent rendu disponible pour financer des projets en 2011-2012 est inférieur à la moyenne des cinq dernières années (18 % de moins) (Laforge et autres, 2012).

Pour donner un ordre de grandeur des services produits, mentionnons qu'en date de décembre 2012 Béati a soutenu 600 projets, ce qui représente un financement de 11 400 000 \$ (Fondation Béati, 2013c). Les tableaux suivants offrent une rétrospective des montants versés en financement pour des projets sociaux et pastoraux (religieux) sur une période d'un peu plus de dix ans. Au regard du financement régulier (tableau 5.7), on note la diminution du nombre de projets ayant bénéficié d'un financement régulier depuis la crise financière de 2007-2008, l'année financière 2009-2010 s'étant d'ailleurs conclue avec deux appels de projets au lieu de trois, mesure exceptionnelle adoptée dans le but de préserver le capital de base. De plus, le nombre de projets pastoraux reçus diminue depuis 2005-2006, ce qui amène le CA à s'interroger sur les avenues possibles pour poursuivre le soutien à l'engagement social chrétien. Toutefois, les données du tableau précédent portant sur l'année 2011-2012 laissent entrevoir une progression tant du nombre de projets pastoraux reçus que du nombre de projets réguliers financés. Les données recueillies dans le cadre de la dernière planification stratégique 2006-2010 montrent que 43 % des projets sociaux reçus et 69 % des projets pastoraux reçus ont été présélectionnés et les organismes visités. De ce nombre, 35 % des projets sociaux et 50 % des projets pastoraux ont été financés ou adoptés (Bordeleau, 2010).

En ce qui concerne le financement autre que régulier, le tableau 5.8 met en évidence l'impact de la crise financière de 2007-2008 sur certains types de financement. Le bilan réalisé par l'équipe de Béati indique également que le financement de consolidation est plus souvent attribué à des projets pastoraux, selon les priorités établies (Bordeleau, 2010).

Les procès-verbaux des réunions du CA et de l'assemblée générale annuelle témoignent des périodes plus difficiles que Béati a traversées, en raison de la faiblesse des rendements des actifs lors des périodes de crise économique, qui a exigé diverses stratégies pour maintenir la capacité des actifs à financer des projets. Ainsi, dès 2002 et au cours des années suivantes, diverses interventions sont appliquées : la réduction du niveau de financement ; la fermeture d'enveloppes destinées à certains types de financement, sur une base ponctuelle (projets spéciaux, deuxième financement) ou prolongée (recherche appliquée, mise en commun des pratiques) ; la limite des sommes allouées par projet et l'établissement de critères de sélection plus pointus (Bilan de l'assemblée générale, 2002-2003). Ces décisions sont toutefois revues dès que la situation financière s'améliore.

Tableau 5.7 : Bilan du financement régulier des projets sociaux et pastoraux, de 1999 à 2010

Projets	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Reçus (n)											
Sociaux	51	40	31	91	97	84	90	111	86	68	57
Pastoraux	35	26	27	16	20	22	15	13	15	13	8
Refusés (n)											
Sociaux	28	7	9	50	54	45	45	60	49	38	30
Pastoraux	4	4	4	2	4	8	3	4	4	5	1
Visités (n)											
Sociaux	38	30	21	41	37	33	44	47	37	30	26
Pastoraux	28	21	22	14	13	14	11	9	11	7	7
Financés (n)											
Sociaux	12	17	11	12	13	14	17	17	13	9	9
Pastoraux	12	9	10	5	9	9	7	5	6	3	2
Montant (\$)											
Sociaux	290 000	360 000	232 000	260 000	287 000	315 000	374 777	457 632	335 000	211 000	216 000
Pastoraux	258 000	190 000	219 000	100 000	205 000	205 000	160 370	112 500	175 000	72 000	48 000
Total du financement (\$)	549 100	550 000	451 000	360 000	492 000	520 000	535 147	570 132	510 000	283 000	264 000

Source : Bordeleau (2010 : 55, Annexe II).

Tableau 5.8 : Bilan du financement des projets sociaux et pastoraux, autre que financement régulier, 1999 à 2010

Type de financement	1999-2000 (n / \$)	2000-2001 (n / \$)	2001-2002 (n / \$)	2002-2003 (n / \$)	2003-2004 (n / \$)	2004-2005 (n / \$)	2005-2006 (n / \$)	2006-2007 (n / \$)	2007-2008 (n / \$)	2008-2009 (n / \$)	2009-2010 (n / \$)
Financement de consolidation	6 145 000	7 160 000	4 73 026			3 45 000	6 140 000	4 97 000	7 150 000	2 30 000	3 47 500
Mesure transitoire vers la consolidation							2 10 000	1 5 000		1 3 000	1 3 000
Projets spéciaux	4 24 000	5 61 200	4 21 243	2 6 500	2 9 500	1 4 000	2 10 000	3 7 500	2 4 500		1 2 000
Recherche appliquée	1 25 000	1 34 000					1 4 000	1 8 000	1 15 000		
Formation et accompagnement								4 10 790	3 7 241		
Mise en commun des pratiques							1 5 000	1 4 500			
Total du financement (\$)	194 000	255 200	94 269	6 500	9 500	49 000	169 000	132 790	176 741	33 000	52 500

Source : Bordeleau (2010 : 56, Annexe II).

Le tableau suivant illustre la répartition géographique des projets reçus en financement régulier pour la période allant de 2006-2007 à 2011-2012. Dans le bilan qui a été dressé, on souligne que depuis 2010 le nombre des demandes provenant de Montréal dépasse 50 % des demandes pour l'ensemble des années. On y indique également qu'en général le nombre de demandes provenant des régions autres que les grands centres représente entre 37 % et 46 % de l'ensemble des demandes, sauf pour les années 2009-2010 et 2011-2012 où la proportion est beaucoup plus basse (respectivement 22 % et 24 %) (Laforge et autres, 2012).

Tableau 5.9 : Répartition géographique des projets reçus, financement régulier, de 2006-2007 à 2011-2012

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Grands centres ¹	70	59	44	51	51	73
Autres régions ²	52	42	37	14	32	23

1 Grands centres : Montréal, Longueuil, Laval, Québec.

2 Autres régions : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Côte-Nord, Estrie, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Lanaudière, Laurentides, Mauricie, Montérégie, Nord-du-Québec, Outaouais, Capitale-Nationale, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Trois-Rivières.

Source : Laforge et autres, 2012 : 31-32.

Les données permettent également d'évaluer la répartition des projets reçus par secteur géographique. Pour la même période, les projets reçus se répartissent ainsi :

- secteur Ouest : 62 projets, dont 33 en Montérégie ;
- secteur Centre : 81 projets, dont 24 en Mauricie et 19 dans le Centre-du-Québec ;
- secteur Est : 57 projets, dont 24 dans le Bas-Saint-Laurent ;
- grands centres (Montréal, Longueuil, Laval, Québec) : 389 projets, dont 260 à Montréal et 70 à Québec (Laforge et autres, 2012 : 31-32, calculs de l'auteure).

5.1.4. Les données financières

Le taux des rendements des actifs de Béati est redevenu plus stable après avoir connu des moments difficiles en raison des crises économiques des années 2000. Les deux tableaux qui suivent dressent un portrait des revenus, des dépenses ainsi que du capital actif et passif de la Fondation pour les cinq dernières années. Les données montrent l'apport des fonds de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie en 2010 et des dons des communautés religieuses pour les années 2011 et 2012. Elles indiquent également des années plus fastes pour subventionner des projets. Quant au capital, un montant important consiste en des actifs nets grevés d'une affectation externe.

Tableau 5.10 : Revenus et dépenses de la Fondation Béati au 31 août, de 2008 à 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
PRODUITS					
Dons originalement grevés d'une affectation externe	271 520	271 520	271 520	271 520	393 436
Dons provenant d'un organisme de bienfaisance	---	---	946 366	5 000	2 000
Dons provenant d'une entente de partenariat	---	---	---	25 000	50 000
Rendement des placements	149 150	358 597	201 820	859 146	296 959
Sous-total	420 670	630 117	1 419 706	1 160 666	742 395
CHARGES					
Subventions Projets financés	458 714	144 361	223 000	366 240	143 354
Subventions Projets adoptés	215 000	72 000	154 381	91 500	135 000
Soutien aux projets		114 149	132 687	170 424	198 106
Administration/dépenses de fonctionnement	173 352 ¹	40 722	41 007	48 797	64 174
Frais non récurrents – 20 ^e anniversaire	---	---	---	---	19 934
Honoraires professionnels	29 428	4 855	5 404	1 029	5 527
Développement de Béati	---	47 240	25 502	1 827	1 865
Loyer/location de salles	8 570	8 724	9 135	9 496	5 130
Frais bancaires/autres	209	221	365	428	470
Amortissement immobilisations corporelles	1 168	861	639	475	740
Sous-total	886 441	433 133	592 120	690 216	574 300
TOTAL	(465 771)	196 984	827 586	470 450	168 095

1 Modification à la comptabilisation à partir de 2009. Pour 2008, cela correspond aux postes budgétaires suivants : Gestion et opérations (149 104 \$) ; Dépenses de fonctionnement (24 248 \$).
 Source : Brosseau, Côté, Godin, comptables agréés (2012b).

Tableau 5.11 : Actif et passif de la Fondation Béati au 31 août, de 2008 à 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIF					
Placements à long terme	10 774 437	9 651 206	10 605 271	10 888 018	10 521 392
Immobilisations corporelles	3 460	2 599	1 960	1 485	3 298
Effets à recevoir ¹	20 000	35 000	345 750	335 500	340 250
Taxes à la consommation à recevoir	10 371	6 141	4 898	4 165	5 051
Intérêts à recevoir	13 928	5 246	26 426	18 453	1 211
Autres à recevoir	3 125	---	---	---	---
Frais payés d'avance	2 208	2 132	3 819	6 766	7 444
Encaisse	91 923	7 506	40 610	83 199	72 684
TOTAL	10 919 452	9 709 830	11 028 734	11 337 586	10 964 330
PASSIF					
Engagements à payer	281 432	187 500	212 500	246 140	154 494
Frais courus à payer	16 165	12 909	9 961	6 013	7 520
Sous-total	297 597	200 409	222 461	252 153	162 014
CAPITAUX PROPRES					
Actifs nets grevés d'une affectation externe	9 350 563	9 079 043	8 807 523	8 536 003	8 142 567
Actifs nets grevés d'une affectation interne	---	---	923 443	966 529	974 015
Actifs nets non affectés	1 271 292	430 378	1 075 307	1 582 901	1 685 734
Sous-total	10 621 855	9 509 421	10 806 273	11 085 433	10 802 316
TOTAL	10 919 452	9 709 830	11 028 734	11 337 586	10 964 330

1 Effets à recevoir : il s'agit de financements en investissement solidaire.

Source : Brosseau, Côté, Godin, comptes agréés (2012b).

Dans l'ensemble, les états financiers indiquent une situation financière saine. Le fait que le fonctionnement de la Fondation repose sur un capital acquis permet aux administrateurs de planifier le soutien aux demandes avec assurance. C'est véritablement le marché financier qui conditionne le rendement du capital et l'actif comme le montre le passage de l'année 2008 à l'année 2009.

5.2. Les processus organisationnels

Béati recourt à divers mécanismes pour recueillir des fonds et pour les distribuer par la suite aux organismes demandeurs dont les projets soumis sont retenus aux fins de financement. Elle noue aussi des liens spécifiques avec ses bénéficiaires et ses partenaires, selon les finalités poursuivies. Par ailleurs, elle doit s'assurer de suivre l'utilisation que font les organismes financés de l'argent reçu, tout comme elle doit rendre des comptes aux partenaires qui financent des projets.

5.2.1. Les mécanismes liés à la collecte de fonds

Béati désire s'allier à des organismes philanthropiques et des bailleurs de fonds privés qui partagent sa vision et ses valeurs. Avec cette stratégie, elle vise à renforcer ses interventions et celles de ses partenaires potentiels, de même qu'à partager son expertise et ses outils avec d'autres organismes. Son objectif de créer des alliances et d'administrer des fonds de partenaires pour financer des projets a exigé de la part des membres du CA une réflexion sur les conditions et les modalités devant baliser les partenariats financiers. Sur son site internet, un onglet a été placé à l'intention des groupes ou des individus qui désirent contribuer à ses activités de financement de projets. On y présente la mission de Béati, la nature du financement accordé et les deux volets de financement développés, soit le programme social et le programme religieux et spirituel. On y précise également les types de partenariat qui peuvent être créés. Ces partenariats peuvent se décliner dans les formes suivantes :

- Le partenaire collabore avec Béati à l'analyse des demandes de financement ou au partage des outils d'analyse, de suivi ou d'évaluation des projets à financer.
- Le partenaire confie à Béati l'administration d'un fonds, sur la base d'une entente et conformément aux principes de la responsabilité sociale, pour mener des interventions dans le cadre des priorités sociales et pastorales communes aux deux partenaires.
- Le partenaire accorde un prêt à Béati pour une durée limitée et autorise Béati à utiliser les intérêts pour le financement de projets.
- Le partenaire contribue au financement de projets soumis à la Fondation (Fondation Béati, 2013c ; onglet *Contribuer à la Fondation*).

Dans les dernières années, Béati s'est employée à mettre en place des partenariats financiers, principalement avec des communautés religieuses dont les membres sont vieillissants et qui sont désireuses d'assurer une pérennité à leur présence et à leurs actions dans la société québécoise. Elle a structuré son approche en produisant des documents promotionnels et en organisant des rencontres avec plusieurs communautés religieuses. Elle a conçu des modèles d'entente possibles dans le cadre de ces partenariats et elle poursuit ses démarches auprès d'autres communautés religieuses.

Comme il a été mentionné, les fonds de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie lui ont été transférés en 2010. L'entente conclue est l'aboutissement de discussions qui ont débuté en 2005 (Bordeleau, 2010). Béati doit gérer les fonds conformément à la charte de la fondation et respecter les ententes signées quant aux investissements solidaires y étant rattachés. Les projets soutenus sont liés à un budget spécifique appartenant à ces fonds. De plus, Béati s'est engagée à former un comité consultatif avec la participation d'acteurs du secteur logement, qui auront le mandat de la conseiller sur des actions à cibler pour favoriser l'émergence d'initiatives communautaires orientées vers des enjeux jugés orphelins.

5.2.2. Les mécanismes liés à la distribution des fonds

L'octroi des fonds recueillis est encadré par un processus qui consiste en un échéancier bien précis pour le dépôt des demandes, pour chacun des deux programmes, et en une évaluation des projets reçus menant à une sélection finale.

5.2.2.1. Le dépôt des demandes par les organismes et les groupes

Trois appels de propositions par année sont lancés aux organismes et aux groupes, qui doivent remplir un formulaire de demande mis à leur disposition sur le site internet de la Fondation et l'expédier par la poste. Béati a élaboré, pour les deux programmes, un guide de présentation de projet à l'intention des organismes, disponible également sur son site internet.

Dans le programme social, les priorités S1 et S2 s'adressent aux grands centres urbains de Québec et de l'agglomération urbaine de Montréal (île de Montréal, Laval et Longueuil). Les organismes ou groupes disposent de trois dates pour déposer une demande de financement : le 31 mars, le 31 août et le 15 décembre. Quant à la priorité S3, elle s'adresse aux régions, avec une date précise pour chaque secteur géographique. Ainsi, les régions de l'est du Québec peuvent déposer leur demande le 31 août (Bas-Saint-Laurent, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Capitale-Nationale, Côte-Nord). Les régions du centre du Québec peuvent le faire le 15 décembre (Mauricie, Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides). Enfin, les régions de l'ouest du Québec ont cette possibilité le 31 mars (Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Montérégie, Estrie, Nord-du-Québec) (Fondation Béati, 2011).

Dans le programme religieux et spirituel, les organismes et les groupes peuvent déposer des projets le 31 août, le 15 décembre ou le 31 mars, sans égard à la région d'origine. Béati ne désire pas restreindre l'accès aux appels de projets, car elle désire être proactive et facilement accessible aux projets qui font écho aux enjeux spirituels et religieux (*ibid.*). Son site internet explique la nature de chaque type de financement, les priorités dans chaque volet, les dates de dépôt des projets pour chaque volet, selon le territoire, et fournit un spécimen des formulaires de demande de financement.

Si un organisme voit son projet refusé, il doit respecter un délai de dix-huit mois avant de soumettre une nouvelle demande, période qui correspond à quatre sélections de projets. Quant à l'organisme dont le projet a été accepté et financé, il peut déposer une nouvelle demande dans les délais prescrits. Cette demande doit toutefois présenter un projet différent de celui qui a déjà été financé.

5.2.2.2. L'attribution des fonds

Le site internet de la Fondation fournit aux organismes l'information sur les règles de financement établies dans le cadre de ses deux programmes de soutien à des projets : le programme social et le programme religieux et spirituel.

Des règles et des critères balisent les étapes de présélection et de sélection des projets. Seule l'existence d'un financement pour des projets spéciaux ne fait pas l'objet d'une diffusion par les outils de communication destinés au grand public, en raison de l'enveloppe de petite taille destinée à ce type de financement.

Des critères généraux et spécifiques sont établis pour chacune des priorités retenues dans chacun des programmes de financement. Au fil des ans, Béati a resserré les critères d'admissibilité à cause de l'accroissement des demandes. De plus, elle doit, au besoin, ajuster les critères de présélection ou de sélection qui tiennent compte de toute modification

apportée aux priorités des programmes. Une lettre de refus est transmise à tout organisme dont la demande de financement est non conforme ou hors programme.

Béati a développé des outils pour la sélection des projets : un formulaire de présentation des projets rempli par les organismes demandeurs ; un comité de sélection qui évalue les projets reçus ; et une visite à l'organisme porteur du projet pour recueillir plus d'informations. Le processus de sélection des projets comporte quatre étapes. La première consiste en l'étude préliminaire du projet reçu, qui détermine si le projet contribue à l'atteinte des buts poursuivis par le programme (social ou religieux et spirituel) et s'il s'inscrit dans l'une des priorités de financement. Le tableau 5.12 fait état des paramètres généraux et des critères spécifiques à respecter lors de la présélection des projets. Les organismes sont informés dans les plus brefs délais des conclusions de cette étape.

En deuxième étape, les projets retenus en présélection reçoivent la visite des chargés de projet de la Fondation, ce qui leur permet de recueillir plus d'informations sur le projet, sur les acteurs concernés et sur le milieu dans lequel se développe le projet. Cette visite permet également aux organismes demandeurs de peaufiner au besoin leur demande de financement, à la lumière des échanges avec le personnel de la Fondation (Rioux et Bordeleau, 2009). À cette étape, des organismes peuvent reporter leur demande ou la retirer (Laforge et autres, 2012). Selon l'étude réalisée par Pythagore en 1997, la visite constitue une démarche structurante à plusieurs points de vue : réflexion sur le sens de l'action, précision des priorités recherchées, des intentions et des moyens pour y parvenir (Caron et Lebossé, 1998).

Après les visites, les demandes sont transmises au comité de sélection qui procède à l'analyse des demandes, en fonction des critères de sélection préétablis, et qui recommande au CA les projets à financer. En dernière étape, le CA prend la décision finale en considérant les recommandations du comité de sélection, et le personnel de Béati communique par la suite avec tous les organismes pour les informer de la sélection finale.

Tableau 5.12 : Critères de présélection pour un financement régulier

Volet social	Volet religieux et spirituel
Paramètres généraux	
<p>Favoriser « le développement de solutions alternatives qui permettront de faire naître, construire et consolider des solidarités, contribuant à ce que l'ensemble des citoyennes et citoyens, en particulier les personnes en situation de pauvreté, puissent vivre dans la liberté et la dignité, en égalité et en droit ».</p> <p>Un projet porteur d'une vision de solidarité qui favorise la construction d'un lien social brisé, le ralliement d'acteurs et la consolidation d'une identité collective, en prenant en considération les personnes en situation de pauvreté et faisant la promotion de la liberté, de la dignité et de l'égalité des droits.</p>	<p>Soutenir « le développement d'initiatives qui permettent de soutenir des courants spirituels, issus de la tradition chrétienne ou en filiation avec cette dernière, porteurs et témoins d'une spiritualité ouverte et d'une pratique tournée vers la justice sociale et qui, de ce fait, refusent l'exclusion, le prosélytisme et toute forme de fondamentalisme ».</p> <p>Un projet porteur d'un courant spirituel orienté vers la solidarité et la justice sociale, favorable à des lieux d'émergence de questions relatives à la quête de sens et de transcendance, porteur d'une spiritualité ouverte et de justice sociale, refusant l'exclusion, le prosélytisme et toute forme de fondamentalisme.</p>
Critères spécifiques	
<p><i>Priorité S1 Mouvements sociaux</i> Exclut un projet soumis par un regroupement d'individus car il est question de mouvement social ; permet au regroupement, réseau ou coalition de se renouveler et d'augmenter la capacité d'influence du mouvement social.</p> <p><i>Priorité S2 Éducation populaire</i> Place importante donnée au processus réciproque d'analyse et de conscientisation, fondé sur un échange des savoirs ; projet visant l'<i>empowerment</i> des personnes concernées ; projet favorable à la participation et à l'engagement des personnes mobilisées par le projet face à des enjeux publics et communautaires.</p> <p><i>Priorité S3 Développement local</i> Impliquant une mobilisation large (multi-réseau, multisectorielle) des individus et des acteurs locaux ; agissant sur les facteurs structurels de la pauvreté et de la dévitalisation du milieu ; ayant un impact sur l'ensemble de la communauté.</p>	<p><i>Priorité R1 Intervention sociale et spirituelle</i> Projet soumis par un organisme à caractère séculier ou issu de la tradition chrétienne, qui intègre des questions de sens ou spirituelles à son intervention sociale ; qui intègre un engagement dans un enjeu social à son intervention spirituelle ou des questions de justice sociale à sa pratique.</p> <p><i>Priorité R2 Engagement social des communautés de foi</i> Projet soumis par un groupe ou regroupement d'organisations à caractère religieux cherchant à contribuer à plus de justice sociale à travers leur engagement dans le milieu ; projet qui associe partiellement ou en totalité des membres des groupes ayant une identité religieuse ; qui permet d'établir des liens ou des collaborations entre des groupes ayant une identité religieuse et des partenaires sociaux dans le but de construire des actions communes.</p> <p><i>Priorité R3 Transmission</i> Projet qui permet d'être en contact avec des personnes, des groupes, des communautés porteurs d'une spiritualité chrétienne s'articulant dans leur option foi et leur engagement pour la justice ; qui permet aussi de rendre visibles les options et les valeurs au cœur de cet héritage spirituel.</p>

Source : Fondation Béati (2013b).

Le tableau 5.13 présente la grille d'analyse et le pointage servant à la sélection des projets admissibles à un financement régulier.

Tableau 5.13 : Critères de sélection pour un financement régulier

L'innovation (25 points)	Ouverture à des perspectives nouvelles : approches nouvelles à travers leur implication dans des enjeux sociaux ou religieux ; projets alternatifs, à contre-courant des pratiques et valeurs dominantes ; caractère audacieux et inédit des projets.
L'approche (20 points)	Favorisant l' <i>empowerment</i> des personnes, groupes ou collectivités ; impliquant les personnes concernées par le projet ; avec une préoccupation pour les personnes particulièrement marginalisées ou exclues ; priorisant le développement de solutions collectives ; organismes ayant des pratiques cohérentes avec leur discours et leur mandat.
L'enracinement (15 points)	Projet issu de la communauté ; des organismes qui travaillent en réseau, qui sont crédibles et reconnus dans leur communauté ; projet qui montre que l'organisme est proche et qu'il connaît la sous-culture à laquelle il s'adresse.
La capacité d'opérationnalisation (15 points)	Plan d'action cohérent ; réalisme concernant les objectifs que poursuit l'organisme et les ressources dont il dispose ; élaboration d'outils de suivi et d'évaluation faisant preuve d'une intervention cohérente et visant à améliorer les pratiques ; maîtrise d'un savoir-faire et capacité de susciter l'adhésion.
La pertinence dans la conjoncture (10 points)	Projet pertinent et adapté à la conjoncture ; qui représente un <i>momentum</i> dans le contexte en place ; prise en considération de la réalité sociale, culturelle et économique des personnes appauvries ; portant sur des enjeux qui sont délaissés, relativement nouveaux ou peu pris en compte.
L'impact (10 points)	Sur les personnes appauvries et exclues ; capacité d'induire un processus de transformation ; ayant un potentiel de rayonnement ; permettant à l'organisme de se repositionner de façon permanente et d'agir en regard d'enjeux sociaux ou religieux.
La gestion financière (5 points)	Des perspectives de financement réalistes ; avec des pratiques de gestion favorisant une structure salariale équitable ; sans financement stable pour réaliser le projet ; organisme avec peu de marge de manœuvre en raison d'une structure de financement par projet.

Source : Fondation Béati (s. d.). Critères adoptés à l'automne 2012. Document interne.

La lecture des procès-verbaux révèle que le comité de sélection remet aux membres du CA un rapport sur les projets sélectionnés dont il recommande le financement. La direction générale doit être en mesure de répondre à toute demande de précisions et d'explications formulée par les membres du CA.

Dans le cas d'un financement de consolidation (2^e financement), les chargés de projet analysent la pertinence des réalisations liées au projet financé, puis soumettent le projet au comité de sélection qui prend la décision de le recommander ou non aux membres du CA. Les projets doivent répondre aux critères suivants :

- avoir un caractère très innovateur et répondre majoritairement aux critères de Béati ;
- avoir atteint adéquatement les objectifs du premier financement, soit une cohérence entre ses objectifs de départ et ses réalisations ou acquisition d'apprentissages significatifs au cours de la première année de financement en fonction de la suite du projet ;

- avoir un potentiel réel de diversification de financement à moyen et à long terme (Fondation Béati, 2006 ; Procès-verbal du CA du 5 décembre 2005).

Dans le cadre de la séance d'avril 2002, les membres du CA décident d'accorder un financement pour des projets spéciaux sur la base des critères suivants :

- hors cadre – discrétionnaire ;
- innovateur ;
- ayant des effets multiplicateurs ;
- mobilisateur ;
- non prévisible ;
- structurant.

Quant au mécanisme d'attribution d'un prêt en investissement solidaire, la pratique de financement sera formalisée à l'automne 2013. Dans le cas des trois prêts qu'elle a accordés, la Fondation a utilisé la procédure suivante : lancement d'un appel de propositions, évaluation des projets et recommandation adressée au CA. La reconduction d'un prêt solidaire se fait par une entente négociée entre Béati et l'organisme.

5.2.2.3. Les liens avec les bénéficiaires et les partenaires

Béati est en relation étroite avec des bénéficiaires, c'est-à-dire des organismes soutenus financièrement, et avec des organismes partenaires qui contribuent financièrement au soutien de projets. Béati assure l'accompagnement, le suivi de projet, le coaching et le développement d'outils. Dans son plan de travail 2012-2013, elle prévoit des séances d'information et d'accompagnement pour les organismes qui ont l'intention de déposer un projet, car c'est un besoin exprimé par ces derniers. De plus, elle leur offre des gestes d'appui et les oriente vers d'autres avenues de financement. Elle collabore à des projets soutenus financièrement en participant à des comités de travail tenus par ces organismes ou par des organismes partenaires. Dans le cadre de ses relations avec les organismes partenaires, elle scelle des ententes formelles pour une période donnée par lesquelles elle s'engage, par exemple, à présenter un bilan des projets auxquels le partenaire est associé, à remettre le compte rendu des rencontres de sélection de projets avec la liste des projets reçus, à communiquer un bilan annuel de ses activités et à partager des outils d'analyse (de conjoncture, ou bilan synthèse des projets soutenus).

Dans la planification stratégique 2012-2017, un des objectifs ciblés par la Fondation est la création de liens de complicité et de proximité avec les bénéficiaires et les partenaires, en s'assurant d'être présente à des événements pour faire preuve de solidarité (Fondation Béati, 2011). À l'occasion de son 20^e anniversaire, Béati a invité les communautés religieuses partenaires, les fondations membres du Réseau des fondations québécoises pour l'innovation et la transformation sociale, les organismes soutenus dans le passé, les réseaux alliés et des partenaires sociaux et pastoraux (Procès-verbal de juin 2011).

La lecture des procès-verbaux fait état de cas isolés marqués par des relations difficiles avec des bénéficiaires. La préoccupation de créer des rapports harmonieux et respectueux a été constante depuis la création de la Fondation. Plusieurs témoignages positifs formulés par des organismes soutenus sont rassemblés dans une vidéo que Béati a fait produire et

qui est disponible sur son site internet ou encore dans un article paru dans *Sentiers de foi* en 2009 :

- l'humain est au cœur du projet ; il sait écouter, chercher des solutions avec l'organisme, prendre le temps, faire confiance (Théâtre des Petites Lanternes de Sherbrooke) ;
- prend à cœur la défense des droits des personnes laissées pour compte, ce qui est rare de la part des fondations privées (Action dignité de Saint-Léonard) ;
- sait être créatif et qui aide l'organisme à se structurer (Association Cigogne de Montréal) ;
- prend des risques pour des projets qui sortent des sentiers battus (organisateur communautaire et militant, Pointe-Saint-Charles, Montréal) ;
- soutient et oriente le projet pour plus de cohérence dans le respect de l'autonomie de l'organisme (Carrefour de participation, ressourcement et formation, Montréal) ;
- aide à mieux cibler les priorités et à préciser les objectifs à atteindre (Centre de créativité Le Jésus) (Parent, 2009 : 5).

5.2.2.4. La reddition de comptes et l'évaluation des apprentissages

Béati assure le suivi de l'évolution du projet et de l'utilisation des fonds par un bilan à la mi-étape du projet et un bilan final rédigés par les organismes dont les projets ont été financés. À l'aide d'un formulaire mis à cet effet sur son site internet, les organismes doivent transmettre leur bilan final dans les trois mois suivant une demande d'évaluation de fin de projet par Béati. Le dépôt d'un bilan de projet permet à Béati de vérifier l'utilisation des fonds conformément aux objectifs fixés et d'interrompre le versement des sommes restantes dans le cas d'une évaluation du projet non concluante ou d'une incapacité à répondre aux attentes de la Fondation. Au-delà de la reddition de comptes, Béati priorise une approche évaluative centrée sur les apprentissages, en amenant l'organisme ou le groupe à s'interroger sur ce qu'il a fait, comment il s'y est pris et ce qui doit être amélioré pour atteindre les objectifs poursuivis.

Par ailleurs, un suivi étroit est mené par Béati auprès des représentants bénéficiaires de prêts solidaires ; par exemple, pour assurer le dépôt d'un plan de remboursement crédible, pour mener une négociation et une entente sur un plan de relance de l'organisme, pour examiner les stratégies de financement à long terme ou pour faire le point sur l'évolution du travail.

Enfin, avec l'arrivée de partenaires contribuant au financement de projets, Béati produit des rapports donnant de l'information sur les projets retenus, sur leur évaluation par le comité de sélection et sur leur évolution, de même qu'un bilan final montrant l'utilisation des montants accordés.

6. Les éléments du bilan

Ce chapitre présente un bilan des activités de Béati, en s'attardant surtout sur ses principales réalisations, en faisant mention de projets financés qui illustrent ses valeurs et en rapportant les retombées de ses actions.

6.1. Les réalisations

Béati est une fondation privée dont les activités philanthropiques ont reposé, pendant plusieurs années, sur l'usufruit du don initial, versé en plusieurs versements et selon des modalités prescrites. Depuis sa création, elle a accumulé des dons capitalisés et non capitalisés, totalisant 12 647 575 \$. Entre 1991 et 2012, elle a soutenu financièrement plus de 600 projets pour un montant d'environ 11 M\$. Son capital actuel équivaut à près de 11 M\$. La Fondation a su financer des projets à la mesure de ses capacités financières, usant de prudence durant les crises économiques et les périodes de faible rendement de ses actifs. Elle a mis en œuvre des stratégies de développement afin d'élargir sa capitalisation, stratégies qui portent leurs fruits aujourd'hui et qui lui permettent de financer un plus grand nombre de projets. L'établissement d'autres partenariats financiers constitue d'ailleurs une priorité d'action pour les prochaines années.

Sa planification stratégique 2006-2010 a permis à la Fondation de faire de grandes avancées par la consolidation de son identité et de son rayonnement au sein de divers réseaux, par l'élargissement de ses activités (financement, suivi, accompagnement, alliance, partenariat) et par une révision de son fonctionnement et de ses règles, entre autres choses. Cela se confirme par l'adoption de politiques, par l'intensification du suivi et de l'accompagnement et par la conclusion d'alliances et de partenariats.

Béati a noué des alliances avec des organisations qui partagent avec elle des valeurs communes. Il convient ici de mentionner sa grande implication dans la création du RQFITS. Elle cherche à mobiliser les fondations québécoises en un réseau, comme cela existe déjà à l'échelle canadienne, puisque l'univers philanthropique au Québec est marqué par la présence de plusieurs acteurs qui travaillent en silo. Aussi, le but qu'elle recherche est la mutualisation des pratiques, le partage d'expertise et le désir de devenir un acteur d'influence, ce qui demande un engagement important de la part des membres. Or, tout récemment, deux fondations importantes se sont retirées, fragilisant un réseau en développement qui compte une douzaine de fondations très présentes et cinq autres qui le sont moins.

Une autre réalisation importante est l'adoption de pratiques en investissement socialement responsable, encadrées par une politique que la Fondation dit audacieuse et qui a fait d'elle un précurseur dans le domaine philanthropique. Avec des rentrées récentes de fonds importants, Béati a pu en faire un champ d'intervention à part entière. Par ce créneau, elle est en mesure de soutenir des fonds d'investissement, en priorité le réseau des fonds de crédits communautaires. Il est envisagé que ces organisations acquièrent une plus grande marge de manœuvre et financent à leur tour des projets dans des communautés qui veulent se prendre en charge, avec la participation des gens du milieu.

Finalement, l'accompagnement offert aux organismes qui soumettent des projets est une spécificité de la Fondation. Les visites réalisées dans le cadre du processus de sélection et, par la suite, l'accompagnement tout au long du suivi des projets qui sont financés sont un facteur structurant et aidant. Les témoignages des bénéficiaires sont élogieux à cet égard. L'approche privilégiée par Béati va dans le sens de ses valeurs, c'est-à-dire que la qualité de ses interventions doit l'emporter sur la quantité.

6.2. Le projet phare

La perspective de choisir quelques projets exemplaires qui illustrent les choix stratégiques et les valeurs de Béati s'est avérée plutôt difficile pour les personnes rencontrées en entrevue. En fait, les projets cités en exemple ne conduisent pas à un projet phare. Chaque projet que Béati a soutenu financièrement reflète les valeurs de la Fondation et correspond à ses orientations et à ses priorités. Certains projets ont connu une envergure non prévue au départ. C'est le cas du Carrefour d'animation et de pastorale en monde ouvrier (CAPMO), de la ville de Québec (quartier Saint-Roch), qui œuvre dans le domaine de l'éducation populaire, auprès de personnes vivant en situation de pauvreté. Il a débuté par l'élaboration de carrefours de savoir en 1996, a mobilisé plusieurs acteurs de la société québécoise, a conduit à la création du Collectif pour un Québec sans pauvreté, puis à l'adoption de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le financement de Béati aurait eu un effet structurant sur le projet.

D'autres projets sont cités comme étant aussi représentatifs des valeurs de Béati. De petite taille, ils sont considérés comme étant très porteurs même s'ils n'ont pas le même rayonnement. Par exemple, le Théâtre des Petites Lanternes, de Sherbrooke, est un théâtre professionnel de création et de recherche enraciné dans son milieu, qui exprime des réalités sur des enjeux sociaux, spirituels, locaux, etc. Il y a aussi la Maison communautaire Missinak, de la ville de Québec (Charlesbourg), qui offre des services de ressourcement pour les femmes autochtones en difficulté et leur famille. Cette ressource rend accessibles à ces femmes, vivant à l'extérieur de leur communauté d'origine, des lieux culturellement adaptés à leur réalité et leur permettant de s'approprier leur spiritualité.

6.3. Les retombées

D'entrée de jeu, il faut dire que Béati ne finance pas un projet uniquement sur la base d'un critère d'évaluation d'impact. Au contraire, son approche consiste à prendre des risques en soutenant des projets innovateurs. Sa préoccupation est d'arriver à susciter chez l'organisme financé une attitude réflexive sur les actions qu'il a réalisées, sur la manière dont il s'y est pris et sur ce qu'il doit éviter à l'avenir. Il semble d'ailleurs qu'il sera toujours difficile d'évaluer l'impact des actions soutenues au regard des objectifs de transformation que vise la Fondation dans le champ social, religieux et spirituel (Caron, Lebossé et Soucy, 1997). Béati évalue toutefois les effets de ses propres actions en se servant entre autres des bilans rédigés par les organismes financés, qui indiquent les retombées des projets sur le milieu, voire parfois sur la survie ou le déploiement d'un organisme.

Selon les deux études réalisées par Pythagore, le financement consenti par Béati a un impact direct sur les projets aux phases de conception, de mise en œuvre, de stabilisation et de développement. Il a aussi un impact indirect en fonction de la nature des projets soutenus. Parmi les retombées citées, voici quelques exemples :

- soutien d'actions visant à intervenir sur les causes des problèmes vécus par les personnes ciblées (en situation de pauvreté, de précarité, d'exclusion et de marginalité ; avec des problèmes de santé mentale, etc.) ;
- rôle fondamental du financement dans le démarrage des projets pour 72 % des projets soutenus, notamment en pastorale sociale, car le financement institutionnel au démarrage est difficile à trouver pour eux ;
- stabilisation du projet (financement de consolidation) ;
- crédibilité auprès des autres partenaires opérationnels et financiers et du milieu communautaire ;
- effet d'entraînement pour les autres sources de financement fédéral et provincial ;
- effet structurant de la priorité donnée au financement des salaires (Caron et autres, 1997 et 1998).

Toujours selon ces études, les organismes soutenus financièrement ont une perception très positive de Béati. Voici quelques commentaires que les auteurs ont recueillis auprès des organismes :

- Cette fondation est capable d'une « ouverture à des projets hors normes ».
- Elle est une « bougie d'allumage, un *starter* des projets ».
- Elle sait « prendre des paris et en assumer le risque ».
- Elle aide « à prendre un virage missionnaire », « à amener l'Église vers les gens ».
- C'est une « fondation progressiste, qui soutient les gens qui tirent à gauche quand l'institution vire de l'autre bord ».

Béati est fière de dire qu'elle se distingue des autres bailleurs de fonds privés en finançant des projets perçus à risque, tels que des demandes soumises par des organismes communautaires en situation de précarité économique (Rioux et Bordeleau, 2009). Des témoignages d'organismes ayant bénéficié du soutien de Béati abondent dans ce sens.

7. Les perspectives

Béati est restée fidèle à sa mission et à ses valeurs tout au long de ses années d'activités. Elle demeure bien au fait de la conjoncture sociale, tout comme de la conjoncture religieuse et spirituelle, et redéfinit en conséquence ses orientations et ses priorités. Parmi ses forces, on peut noter son ouverture et sa capacité à se remettre en question et à manifester une attitude réflexive sur ses actions.

Sur le plan organisationnel, la Fondation a développé des outils de gestion qui structurent et encadrent ses activités. Elle a élargi sa structure organisationnelle en augmentant le nombre de membres du CA et la taille de l'équipe de travail afin de répondre adéquatement au volume de plus en plus élevé des tâches. Elle a formé un comité de sélection des projets composé de personnes engagées dans les milieux communautaire et chrétien et représentant les domaines qu'elle désire soutenir. La volonté de maintenir une structure simple et de taille modeste semble avoir un effet positif sur les prises de décision, qui se font rapidement et en consensus.

Sur le plan de ses orientations, elle élabore des planifications stratégiques à intervalles réguliers qui lui fournissent une vision claire des objectifs qu'elle entend poursuivre. Elle continue de mettre en place des mécanismes de soutien financier pour aider les communautés, comme l'investissement socialement responsable qui constitue depuis peu un champ d'intervention à part entière. De plus, elle poursuit le développement de partenariats financiers et en fait une priorité. Béati se projette dans l'avenir, mais son mot d'ordre – lié à sa petite taille – est de ne pas trop s'éparpiller dans ses activités de développement. Les membres du CA voient Béati comme un véhicule au service du milieu.

Sur le plan financier, Béati est dans une meilleure situation ces dernières années, comparativement aux années antérieures qui ont été traversées par des périodes de crise économique, entraînant de faibles rendements de ses actifs, voire de lourdes pertes financières. Comme elle ne peut pas prévoir l'évolution des marchés financiers dans le contexte économique actuel, la Fondation doit maintenir un comportement prudent dans l'utilisation de ses fonds. Ses ressources sont restreintes, si on les compare à celles de Centraide, ce qui limite sa capacité à répondre autant qu'elle le désirerait aux demandes qui lui sont adressées. Néanmoins, elle a réussi à aider un grand nombre d'organismes, comme on a pu le constater. De plus, l'apport des dons reçus de ses partenaires financiers lui laisse une plus grande marge de manœuvre et l'éventualité d'autres partenariats laisse présager un avenir prometteur.

Sur le plan du rayonnement, la Fondation Béati est de plus en plus connue et reconnue dans le milieu philanthropique. Elle s'est créé un réseau au sein duquel elle s'implique sur les plans national et international. Son désir de regrouper les fondations québécoises montre sa volonté de développer une synergie dans l'univers de la philanthropie. Finalement, tout indique que Béati réussira à assurer la pérennité de sa mission.

Bibliographie

Agence du revenu du Canada (2012). *Comment un organisme de bienfaisance peut-il exercer ses propres activités de bienfaisance?* En ligne. [<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/plcy/cgd/tsd-cnd-fra.html>]. Consulté le 18 septembre 2013.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque (1994). Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois. Dans Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises* (p. 17-52). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Bordeleau, Jacques (2005). *Analyse de la conjoncture sociale au Québec*. Montréal, Fondation Béati.

Bordeleau, Jacques (2010). *Bilan de la planification stratégique 2006-2010*. Fondation Béati. Document interne.

Bordeleau, Jacques (2011). *Description des tâches au sein de la Fondation Béati*. Fondation Béati. Document interne.

Bordeleau, Jacques, France Laforge et Julie Raby (2011). *Mise en œuvre de la planification stratégique 2012-2017*. Fondation Béati. Document interne.

Brosseau, Côté, Godin comptables agréés (2012a). *Fondation Béati. Rapport financier annuel au 31 août 2012*.

Brosseau, Côté, Godin comptables agréés (2012b). *Fondation Béati. Rapports financiers annuels au 31 août, 2008 à 2012*.

Caron, Anita (dir.) (1991). *Femmes et pouvoirs dans l'Église*. Montréal, VLB.

Caron, Pascale et Joël Lebossé (1998). *Fondation Béati. Évaluation d'impact*. Québec, Pythagore, Coopérative de conseils aux organisations et aux entreprises.

Caron, Pascale, Joël Lebossé et Michel Soucy (1997). *Fondation Béati. Rapport d'évaluation*. Québec, Pythagore, Coopérative de conseils aux organisations et aux entreprises.

Chamberland, Valérie, Patricia Gazzoli, Lucie Dumais, Christian Jetté et Yves Vaillancourt (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec : influences, portraits et enjeux*. Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Université du Québec à Montréal. Cahiers du LAREPPS, n° 12-02.

Charreaux, Gérard (2006). Le gouvernement d'entreprise. Dans José Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 569-578). Paris, Vuibert.

Comeau Yvan et Anne-Claire Museux (2012). *Grille de collecte des données pour la réalisation de monographies sur les fondations*. Québec, Université Laval, Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet n° TA1201.

Comité de travail sur la révision des statuts et règlements (2002). *Comité de travail sur la révision de nos statuts et règlements*. Documents internes de mai 2002, juin 2002, octobre 2002. Fondation Béati.

Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (la commission Rochon (1988). *Rapport*. Québec, Les Publications du Québec.

Floret, Martine, avec la collaboration de Solange Lefebvre, Michel Campbell et Jacques Bordeleau (2005). *Analyse de la conjoncture pastorale au Québec*. Montréal, Fondation Béati.

Fondation Béati (s. d.). *Critères de sélection pour du financement régulier*. Document interne.

Fondation Béati (1990). *Règlement n° 1. Règlements généraux*. Mise à jour en 1993. Document interne.

Fondation Béati (1998). *Planification systématique du financement des projets pour les trois prochaines années*. Document interne.

Fondation Béati (2001). *Planification stratégique 2002-2005*. Document interne.

Fondation Béati (2002). *Paramètres pour la gestion des projets spéciaux – Mai 02*. Document interne.

Fondation Béati (2006). *Critères de sélection Financement de consolidation*. Document interne.

Fondation Béati (2008). *Code d'éthique (Cadre déontologique de la Fondation Béati)*. Montréal, Fondation Béati.

Fondation Béati (2009). *Politique d'investissement responsable*. Mise à jour en novembre 2009. Montréal, Fondation Béati.

Fondation Béati (2010). *Politique de remboursement des dépenses*. Document interne.

Fondation Béati (2011). *Planification stratégique 2012-2017*. Document interne.

Fondation Béati (2012). *Politique des conditions de travail*. Version incluant les modifications de 2012. Document interne.

Fondation Béati. Procès-verbaux de l'assemblée générale des années 2006 à 2012 et de l'assemblée générale extraordinaire de 2012. Documents internes.

Fondation Béati (2013a). *Guide pour la gestion participative : rôles et responsabilités du conseil d'administration, de la direction générale et de l'équipe de travail*. Réalisé par Louise Ménard, Stratégies-Conseils RH, adopté par le conseil d'administration le 1^{er} mai 2013. Document interne.

Fondation Béati (2013b). *Critères de présélection*. Document interne.

Fondation Béati (2013c). Site internet de la Fondation. En ligne. [<http://www.fondationbeati.org/>]. Consulté le 11 avril 2013.

Fondation Béati. Procès-verbaux du conseil d'administration, de 1999-2000 à 2012-2013. Documents internes.

Gauvreau, Michael (2008). *Les origines catholiques de la Révolution tranquille*. Montréal, Fides.

Hall, Michael H. et autres (2005). *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada*. Toronto, Imagine Canada. (http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/fr/misc/jhu_report_fr.pdf).

Laforge, France et France Parent, avec la collaboration de Lorraine Guay, Solange Lefebvre et Alain Ambeault (2011). *Lecture de la conjoncture socio-spirituelle*. Montréal, Fondation Béati.

Laforge, France et équipe de travail (2012). *Bilan. Projets financés 2011-2012*. Fondation Béati. Document interne.

Lalonde, Pierre, Gérard Laverdure et Jean-Yves Rousseau (2001). *De l'inquiétude à l'espérance. Rapport de recherche sur le financement des organismes chrétiens au Québec*. Fondation Béati. Document interne.

Lettres patentes de la Fondation Béati (1990). *Lettres patentes* n° 2846-1234. Québec, Gouvernement du Québec, Inspecteur général des institutions financières.

Linéau, Paul-André, René Durocher, Jean-Claude Robert et François Ricard (1989). *Histoire du Québec contemporain. Le Québec depuis 1930*. Nouvelle édition révisée. Montréal, Boréal.

Museux, Anne-Claire et Yvan Comeau (2012). *Monographie de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches*. Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, Cahier n° EE1301.

Parallèle gestion de marques (2007). *Études de marché. Fondation Béati*. Document interne.

Parent, Annine (2009). L'émergence d'un monde différent, *Sentiersdefoi.info*, 23 septembre, p. 5.

Parent, France, France Laforge, Julie Raby et Jacques Bordeleau (2012a). *Plan de travail 2012-2013*. Fondation Béati. Document interne.

Parent, France, France Laforge, Julie Raby et Jacques Bordeleau (2012b). *Rapport d'activités 2011-2012*. Fondation Béati. Document interne.

Pérez, Roland (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris, La Découverte.

Rioux, M. (1987). *La question du Québec*. Montréal, L'Hexagone.

Rioux, Michel et Jacques Bordeleau (2009). *Fondation Béati, complice et solidaire. Bâtir ensemble un monde différent et plus juste*. Brochure promotionnelle. Longueuil, Fondation Béati. En ligne.

[http://www.fondationbeati.org/Beati_mots_images/index.html]. Consulté le 15 avril 2013.

Valois, Mgr Charles (2009). *Le courage de changer*. Montréal, Novalis.

Annexe 1

Définition juridique des fondations et des organismes de bienfaisance donnée par l'Agence du revenu du Canada

L'Agence du revenu du Canada définit de la manière qui suit les types d'organisations que la Loi de l'impôt sur le revenu reconnaît. La formulation que l'on trouve ici n'est pas celle de la loi, mais celle qui est utilisée à des fins informatives.

La fondation privée

- Elle est constituée en tant que société ou fiducie.
- Elle poursuit des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance.
- Elle mène ses propres activités de bienfaisance et/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.
- Elle reçoit habituellement la majorité de son financement d'un donateur ou d'un groupe de donateurs qui ont un lien de dépendance.
- Ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

La fondation publique

- Elle est constituée en tant que société ou fiducie.
- Elle poursuit des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance.
- Elle 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.
- Elle 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.

L'œuvre de bienfaisance

- Elle est une société, une fiducie ou est établie par un acte constitutif.
- Elle poursuit des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance.
- Elle 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.
- Elle 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.

Selon la Loi de l'impôt sur le revenu, les œuvres de bienfaisance doivent habituellement consacrer moins de la moitié de leurs revenus à des dons à des donataires reconnus afin

de conserver leur désignation ; sinon elles seront considérées comme des fondations publiques.

L'organisme de bienfaisance lié

Un organisme de bienfaisance lié est un organisme de bienfaisance enregistré qui possède ses propres documents constitutifs, mais qui relève, du moins à certains égards, d'un organisme principal.

L'organisme principal adopte généralement des politiques régissant les programmes de bienfaisance réalisés par les organismes de bienfaisance liés, ainsi que leurs affaires administratives et financières. L'organisme principal pourrait également exiger des droits de la part des organismes de bienfaisance liés.

Les organismes de bienfaisance associés

Des organismes de bienfaisance associés sont deux ou plusieurs organismes de bienfaisance enregistrés à qui nous avons accordé, à leur demande, cette désignation. Les organismes de bienfaisance associés peuvent se transmettre des fonds les uns aux autres sans être touchés par les limites habituelles fixées pour le versement de dons par des œuvres de bienfaisance.

Annexe 2

**Devoirs et responsabilités
des personnes œuvrant à la Fondation Béati**

Énoncés	
Préserver et maintenir, dans l'exercice de leurs fonctions, la confiance des groupes et des milieux que la Fondation cherche à soutenir au travers des décisions prises avec intégrité et objectivité.	Administrateur Direction générale
S'abstenir de tirer profit pour eux ou leurs proches de toute information obtenue dans le cadre de leurs fonctions et qui n'est pas d'accès public.	Membre du personnel Comité de sélection
Éviter tout conflit d'intérêts personnel ou impliquant leurs proches ; éviter de mettre en conflit les obligations qui découlent de leurs fonctions (ou de leur engagement).	Administrateur Direction générale Comité de sélection
S'abstenir de solliciter, d'accepter ou de recevoir un avantage en échange d'un service, d'une intervention ou d'une prise de position.	Administrateur Direction générale Membre du personnel
S'abstenir de détenir un intérêt dans un contrat ou une entente de service avec la Fondation, de façon directe ou indirecte.	Administrateur Direction générale
S'abstenir d'utiliser des biens, des ressources ou des services à d'autres fins que celles auxquelles ils sont destinés ou d'utiliser l'autorité de leurs fonctions à leur bénéfice personnel ou celui de leurs proches.	
En situation de conflit d'intérêts sur un sujet quelconque, le faire savoir et se retirer de la salle durant la discussion, le vote ou l'examen de la question ; en rendre compte dans le procès-verbal de la réunion.	
Garder confidentiels les échanges lors des séances de sélection des projets.	Comité de sélection
Dans un contexte d'implication directe (employé/coopérateur, consultant, membre actif, lien actif de partenariat) ou indirecte (conjoint, p. ex.) dans les activités de l'organisme demandeur de financement, le faire savoir aux autres membres du comité de sélection, se retirer de la salle durant la discussion portant sur le projet et s'abstenir de prioriser lors de la mise aux voix et du vote final en comité de sélection (une pondération du vote final est effectuée pour ne pas pénaliser le projet) ; en rendre compte dans le procès-verbal de la réunion.	
Démissionner de ses fonctions si, en cours de mandat, un membre du comité de sélection devient employé ou bénévole au sein d'un organisme philanthropique ou administre des programmes de soutien financier aux OSBL ou entreprises coopératives afin d'éviter tout conflit d'intérêts.	
Éviter d'être la personne de référence vis-à-vis de la Fondation si on est associé à une demande soumise.	Membre du personnel
Être intègre, honnête, respectueux, et transmettre par ses gestes une image positive de la Fondation.	
Dans un contexte où un membre du personnel est impliqué directement ou indirectement dans les activités de l'organisme demandeur de financement, le faire savoir aux autres membres du personnel et se retirer de la présélection et du suivi du projet soumis par cet organisme.	
Pour offrir bénévolement ses services à un organisme soutenu par la Fondation, évaluer, au préalable, avec la direction générale les impacts possibles sur son propre travail et pour l'organisme soutenu.	

Source : Fondation Béati (2008).

Annexe 3

Répartition des projets sociaux financés, 2006-2010

Priorités sociales	Projets financés/adoptés	Analyse des projets soutenus
<p>S1 Consolidation des mouvements sociaux</p>	<p>11/31 (35 %) 273 420 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • ACEF de l'île Jésus / Table régionale des organismes communautaires autonomes en logement Laval • Alliance des maisons de deuxième étape • Fédération des femmes du Québec (Forums régionaux) • Fédération québécoise des organismes communautaires famille • Vivre Saint-Michel en santé (Forum jeunesse de Saint-Michel) • Mouvement pour une démocratie nouvelle (Nouveau mode de scrutin) • Pied carré – Regroupement des créateurs de Saint-Viateur Est • Regroupement des comités logement et associations de locataires du Québec (RCLALQ) (Politique nationale de salubrité) • Réseau national sur la démocratie municipale • Réseau Solidarité Itinérance du Québec (Politique globale nationale) • Table de quartier l'Engrenage de Saint-Roch (Mixité et concertation) 	<p>Soutien de réseaux en démarrage.</p> <p>Soutien de réseaux pour renforcer l'unité de leur mouvement et augmenter la mobilisation de leurs membres.</p> <p>Soutien de projets axés sur la vie démocratique, l'aménagement urbain ou les questions environnementales, avec un impact direct ou indirect sur les personnes en situation d'appauvrissement.</p>
<p>S2 Éducation populaire et engagement citoyen</p>	<p>24/75 (32 %) 610 000 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Action dignité de Saint-Léonard (Intégration et éducation populaire) • Action Gardien (Consultation populaire et aménagement) • ATD Quart Monde (Université populaire) • Cactus Montréal (PLAISIIRS) • Centre de ressources de la troisième avenue (Parents en action) • Centre des travailleuses en maisons privées (Accroître mes connaissances pour m'impliquer dans la communauté) • Centre des femmes de Laval (Forum local) • Centre multi-services Le Complice (Service d'accompagnement au logement et insertion sociale) • Comité des citoyenNESs du quartier Saint-Sauveur (40 ans de citoyenneté en action) • Comité de soutien aux parents étudiants de l'UQAM (Tremplin vers une 	<p>Le quart des projets soutenus sont issus d'un réseau ou d'un regroupement local ou régional.</p> <p>Deux projets sont des initiatives citoyennes.</p> <p>Cinq projets visent à accroître le pouvoir citoyen. Ils ciblent des populations marginalisées et exclues socialement.</p> <p>Plusieurs projets cherchent à donner la parole aux personnes marginalisées et exclues.</p>

	<p>reconnaissance réelle des parents étudiants)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité pour les droits humains en Amérique latine (Développer l'engagement citoyen de la communauté latino-américaine) • Concert'Action Lachine (Maison des citoyens) • Corporation de développement communautaire (CDC) de Rosemont (Mobilisation citoyenne) • Comité d'action de Parc-Extension (Participation citoyenne gare de triage) • Joujouthèque Saint-Michel (Réseau d'échange de services) • Joujouthèque Saint-Michel (Participation citoyenne aux Parentaides) • La Marie Debout, centre d'éducation des femmes (Nous, les femmes qu'on ne sait pas voir !) • L'En-Droit de Laval / Théâtre (Mobilisation sur les droits en santé mentale) • L'Odyssée bleue (Vie associative) • Maison des jeunes du Plateau (Cantine responsable) • Mains tendues (Mise au jeu) • Parole d'ExcluEs (Mobilisation autour du logement social) • Regroupement d'éducation populaire en action communautaire des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches (RÉPAC) (Formation politique) • Santropol Roulant (Une vision partagée) 	<p>Plusieurs projets mettent l'accent sur la participation citoyenne, la prise de parole et veulent donner un pouvoir de changement aux citoyens.</p>
<p>S3 Développement solidaire pour les communautés locales</p>	<p>13/34 (29 %) 326 212 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Action Travail Chaleurs (Espace de socialisation et d'économie sociale) • Centre des femmes de Charlevoix (Jardins communautaires) • Corporation de développement communautaire (CDC) des Hautes-Laurentides (Politique de développement social) • Démarche des premiers quartiers de Trois-Rivières (Alternatives logement) • Jeunes en tête (Projet de café-coop) • Relève de Scottstown (Maison de la famille) • Gymnase social des premiers quartiers de Trois-Rivières • Maison des jeunes de Saint-Fulgence (Jardin communautaire) • Maison du quartier (Développement de la ressource) • Regroupement d'éducation populaire de l'Abitibi-Témiscamingue (Mieux se loger à un meilleur prix) • Rénovation solidaire Lanaudière • Réseau Accès Crédit (Implantation en milieu rural) • Théâtre des Petites Lanternes (Grande Cueillette des mots) 	<p>Dans l'ensemble, les projets financés sont des projets d'économie sociale, d'animation et de mise en place de ressources communautaires pour soutenir le développement des milieux.</p> <p>Plusieurs projets soutiennent des actions permettant de faire face au défi de la pauvreté et de la dévitalisation.</p> <p>La plupart des projets favorisent la participation de citoyens et d'acteurs dans le processus d'implantation.</p>

Source : Bordeleau (2010 : 11-13).

Annexe 4

Répartition des projets pastoraux financés, 2006-2010

Priorités pastorales	Projets financés/adoptés	Analyse des projets soutenus
<p>P1 Développement d'espaces communautaires alliant interventions sociales et spirituelles</p>	<p>8/14 (357 %) 200 500 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centre justice et foi (Pratique ecclésiale à transmettre) • Fondation Berchmans (Pastoclub Rosemont) • Gap-Vies (Pour une réponse interreligieuse au sida) • In'Afu Centre d'animation jeunesse (Ancrage dans Lanaudière) • La Petite Ferme de l'Auberge (Résidence et pastorale pour hommes en difficulté) • Local des jeunes des Jardins-Fleuris (Activités éducatives et d'accompagnement) • Maison communautaire Missinak (Services spirituels traditionnels) • Sage Terre (Jardin philosophique Sage Terre) 	<p>Les projets reçus portant sur l'engagement social chrétien reposent sur des préoccupations très différentes, soit une pastorale sociale intégrée dans une vision d'ensemble, plus ponctuelle ou fragmentée et moins intégrée et porteuse d'une théologie du changement social.</p> <p>Cinq projets proviennent d'un organisme à caractère laïque, dont quatre cherchent à soutenir et à développer des espaces de réflexion spirituelle.</p> <p>Un projet est axé surtout sur l'analyse sociale et la réflexion, plus sur l'engagement que sur l'action.</p> <p>Deux projets portent sur la mission chrétienne par rapport à la nouvelle génération.</p> <p>Un projet cherche à rejoindre les églises évangéliques sur le sida.</p>
	<p>8 127 000 \$</p> <p>Consolidation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centre d'information sur les nouvelles religions (Accompagnement spirituel) • Chemins de vie (Consolidation de l'organisme) • Fabrique de Sainte-Hélène-de-Breakeyville (Pastorale de rue) • Fondation Entraide Enfants Berchmans (Pastoclub Rosemont) 	

	<ul style="list-style-type: none"> • In'Afu Centre d'animation jeunesse (Permanence Lanaudière) • La Petite Ferme de l'Auberge (Pastorale pour hommes en situation d'itinérance) <p>Recherche appliquée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabrique de Sainte-Hélène-de-Breakeyville (Pastorale de rue) 	
P2 Implication de communautés chrétiennes dans les enjeux sociaux	<p>8/15 (53 %) Excluant 2 projets reportés 192 000 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communautés de base Justice et Solidarité (Développement et consolidation du réseau actuel) • Corporation épiscopale de Chicoutimi (Accompagnement spirituel) • Jeunesse du Monde (Réflexion sur la mission) • Maison Saint Columba (Projet Église verte en devenir) • Centre Victor-Lelièvre (Refondation du centre) • Mouvement des travailleurs chrétiens du Québec (Consommation responsable) • Boutique solidaire MTC (Sensibilité à la consommation responsable) • Somos Hermanos (Service de promotion humaine) 	<p>Plus de la moitié des projets retenus en présélection ont été soutenus.</p> <p>Deux projets portent sur l'accompagnement spirituel des personnes malades ou endeuillées.</p> <p>Trois projets portent sur la survie du groupe ou mouvement à long terme.</p> <p>Trois projets sont étroitement liés à une dimension internationale et interculturelle.</p> <p>Le projet d'Église verte provient de l'Église Unie et a une portée œcuménique.</p> <p>Un projet cible principalement les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion et cherche à leur donner la parole au cœur d'une réflexion chrétienne.</p>
	<p>9 197 500 \$</p> <p>Consolidation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boutique solidaire MTC (Mouvement des travailleurs chrétiens) • Carrefour d'animation et de participation à un monde ouvert (CAPMO) (Spiritualité de la citoyenneté) • Carrefour de participation, ressourcement et formation (CPRF) (Spiritualité de l'engagement citoyen) 	<p>Deux projets sont issus de l'ancienne planification stratégique.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Centre justice et foi (Une pratique ecclésiale à transmettre) • Centre Saint-Pierre (Intégration de la recherche sur l'identité sociale et chrétienne) • Corporation épiscopale de Chicoutimi (Service Cœur Écoute) • Corporation Jean-Paul Morin (Consolidation de l'organisme) • Évêché Chicoutimi (Accompagnement spirituel à domicile) • Somos Hermanos (Service de promotion humaine) 	
P3 Espaces d'intériorité contribuant à nommer une spiritualité de l'engagement social	<p style="text-align: center;">1/2 (50 %) 15 000 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Aube des saisons (Festival d'art sacré) 	Projet novateur et créatif par l'ouverture à une spiritualité de l'engagement social dans sa programmation.
P4 Démarches de recherche de sens intégrant la dimension sociale de la foi	0/2	Peu de projets soumis. Les deux projets présélectionnés, peu novateurs, n'ont pas été soutenus.

Source : Bordeleau (2010 : 19-22).

Annexe 5

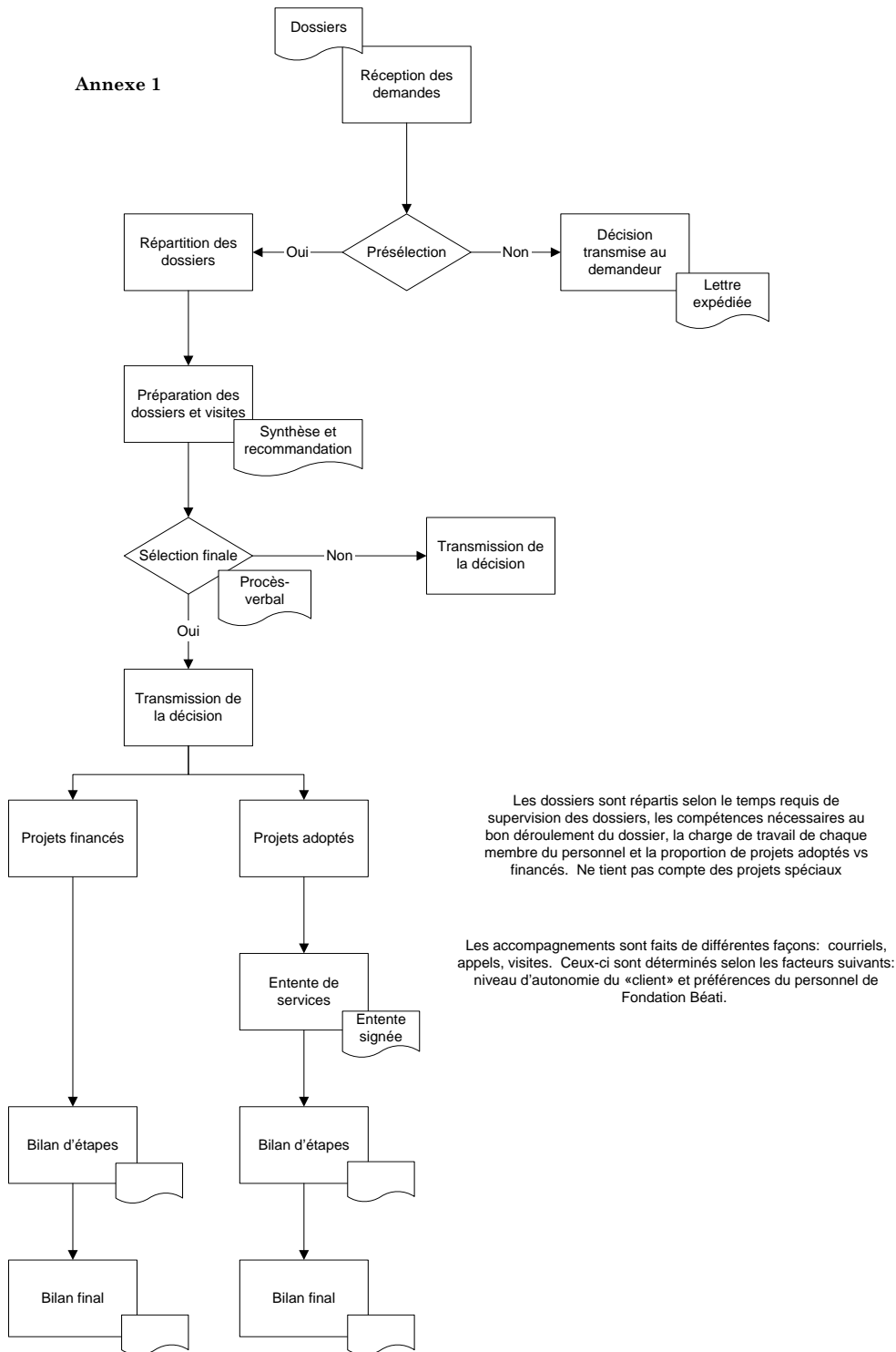
**Total du financement des projets sociaux et pastoraux,
tous types confondus, de 1999 à 2010**

	Sociaux	Pastoraux	Total
1999-2000 (\$)	326 000	416 000	742 000
2000-2001 (\$)	411 200	394 000	805 200
2001-2002 (\$)	297 000	248 269	545 269
2002-2003 (\$)	265 000	101 500	366 500
2003-2004 (\$)	296 500	205 000	501 500
2004-2005 (\$)	319 000	250 000	569 000
2005-2006 (\$)	404 777	299 370	704 147
2006-2007 (\$)	469 632	233 290	702 922
2007-2008 (\$)	338 500	348 241	686 741
2008-2009 (\$)	246 000	105 000	351 000
2009-2010 (\$)	218 000	98 500	316 500

Source : Bordeleau (2010 : 57, Annexe II).

Annexe 6

Processus de sélection des projets



Source : Fondation Béati. Reproduction d'un document interne.