fondation Béati

# BÉATI, un modèle de philanthropie alternatif ?

## Accompagner le changement en le finançant

Synthèse
Nicole Lacelle

SYNTHÈSE DU RAPPORT DE RECHERCHE, RÉALISÉ PAR SYLVAIN LEFÈVRE ET ANNABELLE BERTHIAUME
EN COLLABORATION AVEC LA FONDATION BÉATI ET LE SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM

# Table des matières


**Avant-propos** ..... 2

**I. La Fondation Béati : Quel modèle philanthropique ?** ..... 5

1. Quelques données sur l'univers des fondations au Canada ..... 5

2. Philanthrocapitalisme et philanthropie de changement social ..... 6
   Aux origines de la Fondation Béati ..... 7

3. L'institutionnalisation d'un modèle philanthropique particulier ..... 8
   Le fonctionnement ..... 8
   L'évolution des ressources ..... 9

4. Béati, une déclinaison particulière de la philanthropie de changement social ..... 9

**II. L'accompagnement au cœur de la pratique** ..... 13

1. De l'accompagnement individuel à l'accompagnement collectif ..... 13
   L'accompagnement collectif : stratégies et empowerment ..... 13

2. L'accompagnement : l'observation des pratiques de Béati ..... 14
   La sélection des projets ..... 14
   Le formulaire ..... 16
   Les visites ..... 16
   Le type de soutien ..... 17
   Les exigences de la complicité ..... 17

3. Combiner les niveaux d'accompagnement ..... 18

**III. Béati : Quelle voix au sein du champ philanthropique, aujourd'hui, au Québec ?** ..... 21

1. Le positionnement vis-à-vis de l'État : principe et réalité ..... 21
   La Fondation Béati : un double paradoxe dans son rapport à l'État ..... 21
   État et justice fiscale : un paysage en mouvement ..... 22

2. Le positionnement vis-à-vis du marché ..... 22
   Un rapport distant ..... 22
   Des tendances lourdes ..... 23

3. Le positionnement vis-à-vis des transformations du champ philanthropique ..... 24
   Un espace spécifique ..... 24
   Un autre paysage en mouvement : la quête de « l'impact philanthropique » ..... 24
   Béati : où se situer dans la « photo de famille » philanthropique ? ..... 25

**IV. Quand Béati parle, qui parle ?** ..... 27

1. Qui ne parle pas ? ..... 27

2. Qui pourrait parler ? ..... 27
   …des congrégations ? ..... 27
   …des « parties prenantes » de la fondation ? ..... 27
   …des groupes financés ? ..... 28
   …du leadership de Béati ? ..... 28

3. Quand les plaques tectoniques bougent, quelle voix pour une autre voie philanthropique ? ..... 29

**Annexe A - Stratégies d'accompagnement dans un processus de changement organisationnel** ..... 30

**Annexe B - Trois modèles d'empowerment** ..... 31

# Avant-propos

Depuis quelques années, le paysage de la philanthropie, tout comme celui du secteur communautaire, s'est modifié en profondeur. Plus largement, les transformations du rôle de l'État québécois dans la prise en charge des problèmes sociaux suscitent des questionnements sur le rôle des fondations philanthropiques. Ces questionnements traversent, sous une forme ou une autre, tant le secteur communautaire que celui d'un milieu philanthropique hétéroclite.

Par le biais d'une étude sur l'approche et les pratiques de la Fondation Béati, réalisée en collaboration avec la Fondation Béati et le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), les chercheurs Sylvain Lefèvre et Annabelle Berthiaume (2016) ont tenté de dévoiler les contours de la relation des groupes aux fondations subventionnaires et de soulever les enjeux actuels du secteur philanthropique. Cette recherche s'est déroulée entre 2014 et 2016, grâce à la généreuse participation d'une diversité d'organismes qui ont dans le passé été soutenus par la Fondation Béati. Ces derniers se reconnaissent soit de l'action communautaire autonome, du mouvement des femmes, de l'économie sociale ou d'organisations faisant la promotion d'une spiritualité engagée socialement.

### Une recherche et trois documents distincts

Cette étude, qui porte sur les pratiques de la Fondation Béati, offre un aperçu de certains enjeux inhérents aux relations philanthropiques en général. Afin de soutenir les délibérations qui animent les groupes financés sur leur rapport à la philanthropie, de même que les fondations qui interrogent leur développement dans le contexte actuel, les résultats de cette recherche ont donné lieu à la production de trois documents distincts que nous vous présentons ici :

### LE RAPPORT DE RECHERCHE

## Béati, un modèle de philanthropie alternatif ? Accompagner le changement social en le finançant.

2016. Cahier de recherche #12. Montréal : PhiLab.

Issue d'une enquête ethnographique combinant entretiens individuels et observations directes, cette recherche permet de cerner en quoi les pratiques de la Fondation Béati empruntent ou se distinguent de la philanthropie de changement social (Social Change Philanthropy). Le rapport donne accès aux points de vue des membres de la fondation mais aussi à celui des groupes sur leur rapport à la philanthropie. En **première partie** y sont présentées les caractéristiques distinctes de la philanthropie du changement social et du philanthrocapitalisme, deux approches philanthropiques. La **seconde partie** aborde la relation d'accompagnement et soulève des questionnements inhérents aux relations entre les donateurs et les donataires. La **troisième partie** propose de saisir le secteur philanthropique à travers les tensions et contradictions qui le traversent, et soulève des réflexions sur la prise de parole publique des fondations.

## UN RAPPORT SYNTHÈSE

### Béati, un modèle de philanthropie alternatif ?

2016. Synthèse du cahier de recherche #12. Montréal : PhiLab. (aussi disponible en anglais)

En dépit des limites inhérentes à un tel exercice de réduction, la présente synthèse permet de saisir l'essentiel du rapport de recherche. Le lectorat y retrouvera la structure et les principaux thèmes développés dans le rapport initial et présentés de manière très sommaire, sans l'apport des nombreux extraits de commentaires, des tableaux et de l'ensemble des références bibliographiques qui appuient son contenu.

## UN OUTIL DE RÉFLEXION

### La philanthropie aujourd'hui au Québec : un enjeu commun ?

2017. Outil d'animation à partir du cahier de recherche #12. Montréal : PhiLab.

Ce document se présente modestement comme un outil de réflexion pour tous celles et ceux qui se penchent sur la relation entre donateurs et donataires, sur la répartition de la richesse dans notre société et sur le rôle qu'y joue la philanthropie et les fondations. Il propose d'utiliser la recherche sur la Fondation Béati au service d'une réflexion plus large qui anime tant les groupes financés que les donateurs.

Notons que la production de ces documents a été alimentée par les commentaires avisés d'un lectorat issu des secteurs communautaire et philanthropique, auprès de qui nous avons sollicité les réactions sur le rapport de recherche. Nous les remercions de leur contribution.

En espérant que vous trouviez, sous une forme ou une autre de cette production, un contenu qui puisse alimenter vos réflexions.

### Le Comité d'encadrement de la recherche [1]

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

Annabelle Berthiaume, candidate au doctorat en travail social, Université McGill

Julie Raby, chargée de projets et responsable de la recherche et du développement, Fondation Béati

Jean Panet-Raymond, administrateur, Fondation Béati

Jacques Bordeleau, directeur général, Fondation Béati

Claire Vanier, Service aux collectivités de l'UQAM

---

1 Lina Leduc, étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement à l'UQAM, ainsi que France Laforge, chargée de projets à la Fondation Béati, ont aussi été membres du comité d'encadrement jusqu'en 2016.

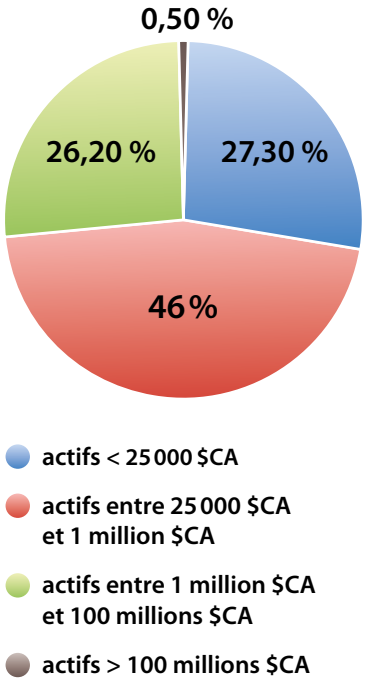
# La Fondation Béati
# Quel modèle philanthropique ?

I

## 1. Quelques données sur l'univers des fondations au Canada

Au Québec comme au Canada, le profil des fondations est très hétérogène tant sur le plan de leur mode d'opération que sur celui de l'importance de leur dotation. Ainsi, les 10 500 fondations canadiennes actuelles peuvent être divisées en quatre catégories, selon que la fondation possède une dotation de moins de 25 000 $ (environ un quart d'entre elles), de 25 000 $ à 1 million (un peu moins de la moitié), de 1 à 100 millions de dollars (environ un quart) ou de plus de 100 millions de dollars (une poignée : 0,5 % des fondations).[2]

De 1994 à 2014, le nombre des fondations privées a augmenté de 76 %, atteignant 5 300 organisations, et celui des fondations publiques a augmenté de 69 %, pour atteindre 5 100 organisations. Au-delà du nombre de fondations, ce sont leurs actifs, et donc le montant des dons qu'elles ont reçus, qui ont explosé. En 2008, 9 000 fondations détenaient 34 milliards d'actifs et donnaient 3,6 milliards de dollars en subvention[3]. En 2015, les 10 500 fondations détenaient 70 milliards d'actifs et donnaient 5,6 milliards de dollars. C'est principalement la très forte hausse de capitalisation des grosses fondations qui expliquent cette évolution : à titre d'exemple, la Fondation MasterCard, créée en 2006, possédait à elle seule, en 2015, un actif de plus de 10 milliards de dollars.[4]




Avec environ 12 millions de dollars de dotation, la Fondation Béati se place dans le 25 % des fondations les mieux dotées au Canada ; elle est cependant bien loin du groupe leader de la cinquantaine de fondations ayant plus de 100 millions d'actifs. Elle occupe donc une situation qu'on pourrait qualifier d'« intermédiaire supérieure ». L'action de Béati représente un soutien financier conséquent, si on fait un bilan quantitatif. En tout, depuis l'établissement de la Fondation, ce sont près de 12 millions de dollars qui ont été octroyés en subvention, par des dons de 20 000 à 30 000 $, à plus de 700 projets.

---

2 Kryvoruchko, I. 2013. *Three essays in public economics: Flat taxes, foundation operations and giving*, A thesis Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, McMaster University.

3 Notons qu'en Amérique du Nord, les montants attribués historiquement à des institutions prestigieuses (grandes universités, musées, orchestres philarmoniques), dont les publics appartiennent davantage à une élite qu'aux populations pauvres, sont généralement beaucoup plus importants que ceux dédiés aux missions sociales.

4 Fondations philanthropiques Canada (PFC-FPC). 2016. *Portrait des dons des fondations en 2014*, Récupéré de http://pfc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2014-Snapshot-FRv4.pdf

Située près de Montréal, comme la plupart des fondations, le rayon d'action de Béati se déploie partout au Québec. Elle n'appartient ni à la vague des grandes fondations anglo-saxonnes créées au milieu du XXe siècle au Canada, ni à la vague plus récente de fondations francophones créées à partir des années 1980, à la suite des succès entrepreneuriaux de ce qu'on désigne parfois comme le « Québec Inc. » (Fondation Marcelle et Jean Coutu, Fondation J. Armand Bombardier, Fondation Lucie et André Chagnon).

## 2. Philanthrocapitalisme et philanthropie de changement social

Ces fondations issues du Québec Inc. illustrent plusieurs dimensions du philanthrocapitalisme, qui se situe au point de convergence de deux phénomènes différents. D'une part, il transpose dans le secteur social les outils du monde de la finance en :

- important la logique du « capitalisme de risque » (*venture philanthropy*) et en mettant l'accent sur l'effet levier pour maximiser les impacts ;
- réclamant un « retour social sur investissement », l'étalonnage systématique des bonnes pratiques et la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux, sous l'angle de leur poids financier[5].

D'autre part, il mise sur l'« investissement social » en :

- mettant l'accent sur des actions qui cibleraient des causes premières (par exemple l'éducation et la prévention) afin de prévenir des problèmes futurs ;
- réalisant des alliances entre gouvernements et fondations en Amérique du Nord, mais également au niveau international, à l'image des programmes menés par la Fondation Gates, ou au niveau québécois, par la Fondation Lucie et André Chagnon.

Dans le cas de la Fondation Béati, le modèle de philanthropie développé trouve ses racines au cœur des années 1970, où émerge aux États-Unis une génération de fondations « alternatives », à la fois par la cible de leur financement, par leur mode de fonctionnement et par le profil de leurs créateurs : la « philanthropie de changement social » (*Social change Philanthropy ou Social Movement Philanthropy*). De jeunes héritiers d'empires industriels (par ex. DuPont) ou agroalimentaires (par ex. Pillsbury) profitent de leur fortune pour créer des fondations locales, et appuyer des mouvements mobilisant la base (*grassroots organizing*). Ces fondations désirent soutenir des mobilisations clefs des années 1970 : contre la guerre, pour la justice économique et les droits civiques, mais aussi des mobilisations pour les droits des populations migrantes, la justice environnementale, etc. Pour ce faire, ces fondations cherchent explicitement à respecter l'autonomie des groupes et augmenter leur pouvoir d'agir communautaire.

Ces fondations alternatives développent également une réflexion poussée sur les contradictions internes de la philanthropie, et notamment la relation de pouvoir dissymétrique intrinsèque à la relation donateur-donataire. Il s'agit pour elles de trouver un moyen, dans leur structure même, de « désarmer » les donateurs de leur pouvoir financier et symbolique, en confiant complètement ou en partie le processus d'allocation des fonds à un comité constitué d'activistes appartenant aux milieux qu'elles souhaitent soutenir.

---

5 Pour plus d'informations sur les critères du *retour social sur l'investissement*, voir l'encadré 1 « Sept caractéristiques de la "*venture philanthropy*" européenne » dans le rapport de recherche, p. 24.

*C'est le cas du Haymarket People's Fund, qui a cherché à mettre en pratique les valeurs qu'elle promeut dans les différentes dimensions de son œuvre de fondation : modalités d'allocation des fonds, relation aux donataires, conditions de travail, diversité culturelle et sociale, limite du pouvoir des donateurs, tentant ainsi de relever trois défis particulièrement difficiles :*

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

*2) Comment rendre plus horizontale la relation entre le donateur et le donataire ?*

*3) Qui financer ? C'est la dichotomie « lead/follow » (appuyer/initier)[6]: doit-on impulser un mouvement ou suivre la base (et que faire quand les mouvements sociaux sont moribonds, comme dans les années 1980 aux États-Unis) ? Favoriser le saupoudrage de petits dons ou porter une attention centrée sur quelques lignes directrices ? Financer les plus fragiles ou les plus marginalisés, même si ce sont ceux qui ont moins de probabilités de réussir à se mobiliser et donc d'avoir un impact fort (par ex. en violence conjugale, en itinérance, en milieu carcéral etc.) ? Quels critères guideront le choix des organismes à financer : jusqu'où doit-on exiger l'implication des personnes premières concernées dans l'intervention et la mobilisation ? Doit-on essayer d'influencer d'autres fondations pour qu'elles financent également de telles pratiques ?*

## Aux origines de la Fondation Béati

Il n'y a pas de filiation directe, de la philanthropie de changement social américaine à la Fondation Béati, mais la genèse des deux est concomitante. En 1974, à la suite de la réception d'un premier héritage d'un million de dollars, une donatrice réunit autour d'elle des proches et ils mettent sur pied un organisme centré sur la question du logement ouvrier à Montréal, la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie. La donatrice a reçu cette somme d'un héritage, grâce à la fortune industrielle accumulée par sa famille en Europe au début du XX^e^ siècle dans le secteur pétrolier et immobilier. Cette femme, dont la vie est entièrement tournée vers la foi et l'engagement social, accueille cet héritage comme un « excès d'argent », qui doit revenir, non « pas par charité, mais par justice », aux plus démunis.

Au moment où cette donatrice reçoit un deuxième héritage d'une dizaine de millions de dollars, la crise économique des années 1980-90 amène à l'avant-plan la question de la pauvreté. Ainsi est créée, en 1990, la Fondation Béati, où il est stipulé que l'anonymat de la donatrice doit être respecté. En 2003, cette dernière s'est retirée du conseil d'administration où elle jouait auparavant un rôle d'observatrice, et n'a volontairement aujourd'hui plus d'influence directe sur la fondation. Les assises de la création de Béati sont donc composées d'un lien très serré entre la dimension spirituelle et l'engagement social, d'un réseau structuré de complicités personnelles, des besoins des milieux soutenus, de la conviction de l'importance du « par et pour », et non par une familiarité particulière avec le monde des fondations.

6 Traduction libre utilisée par la Fondation Béati.

## 3. L'institutionnalisation d'un modèle philanthropique particulier

La première génération d'acteurs liés à la création de la Fondation a laissé la place à une équipe salariée et un conseil d'administration très largement renouvelé. Des procédures formelles ont été mises en place au niveau de la gouvernance interne (conditions de travail, charte éthique), de la planification (analyse de la conjoncture, réflexion avec des intervenants extérieurs - consultants et universitaires, journées de réflexion interne sur les orientations de la Fondation) et surtout de l'allocation des fonds. Pour le financement des projets, la Fondation soutient depuis son origine des projets issus des milieux communautaire (volet social) et de groupes issus de la tradition chrétienne engagés socialement ou préoccupés dans leur pratique de lier engagement social et recherche de sens (volet spirituel et religieux).

### Le fonctionnement

Trois appels de projets ont lieu au cours de l'année et environ 6 financements de 25 000 à 30 000 $ sont alloués à chaque fois. Ces fonds doivent principalement être utilisés pour des salaires. D'autres subventions, dites « de consolidation », peuvent aussi être octroyées pour mener à bien un projet déjà financé mais dont le déroulement a pris plus de temps que prévu.

Dès 1991, Béati se dote rapidement d'un comité de sélection, afin d'évaluer les différents projets des organismes qui sollicitent un financement et d'émettre des recommandations au conseil d'administration. Depuis la création de ce comité de sélection, le conseil d'administration a d'ailleurs toujours entériné ses recommandations. C'est la composition de ce comité qui imprime une différence et permet de matérialiser, dans la structure même de la Fondation, une vision particulière de la philanthropie. Il est en effet décidé que celui-ci doit être représentatif des milieux financés, plutôt que formé selon une orientation politique, une option religieuse particulière, une expertise certifiée ou selon un degré de proximité personnel avec la donatrice. Une teinte catholique progressiste est toujours marquée, car c'est le creuset qui l'a vu naitre. Une diversification des moyens d'action s'est également opérée. Aujourd'hui, l'action de la Fondation est déclinée en quatre volets :

- **Le financement de projets :** le rôle philanthropique classique
- **L'accompagnement professionnel :** Ce n'est pas un service auquel postulent les organismes (contrairement aux subventions), c'est plutôt intégré à l'approche de la Fondation Béati, associé au financement. De manière encore plus significative, ce service peut être offert indépendamment du simple transfert financier : par exemple, suggérer des pistes de financement alternatif à un organisme dont le projet a été rejeté. Ce processus, qui caractérise la relation de la Fondation aux organismes financés, est en quelque sorte la signature distinctive de Béati.
- **L'investissement responsable :** Sur deux dimensions : d'une part, en assurant une cohérence entre la manière de placer la dotation sur les marchés financiers et la mission de la Fondation, et, d'autre part, en utilisant une partie du capital à des fins de prêts à des organismes.
- **L'engagement solidaire :** Implications au sein de lieux de concertations, présence aux événements des organismes soutenus mais aussi un « engagement politique », par des prises de position publiques sur des enjeux précis.

### L'évolution des ressources

Parallèlement à cette diversification des moyens d'action, le processus d'institutionnalisation s'est concrétisé par une diversification des ressources de la Fondation. L'expertise philanthropique de Béati étant reconnue, des congrégations font maintenant confiance à la Fondation pour jouer ce rôle à leur place, en lui confiant des enveloppes financières. En 2015, ces partenariats représentent près de 42 % des fonds alloués par Béati. Les répercussions de ces partenariats sont à la fois financières, mais aussi institutionnelles puisque les transformations de cette structure de revenus a conduit l'Agence du revenu du Canada (ARC) à requalifier la Fondation Béati, d'une fondation privée, qui perçoit habituellement la majorité de son financement d'un donateur ou d'un groupe de donateurs liés entre eux, à une fondation publique qui reçoit son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance.

## 4. Béati, une déclinaison particulière de la philanthropie de changement social

La Fondation Béati partage certains traits du courant du philanthrocapitalisme, d'abord par l'intérêt porté à l'usage pluriel du capital. On pense ici aux différentes stratégies d'utilisation de la dotation : dons, prêt d'argent, placement financier selon des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise. De plus, on peut noter l'intérêt porté à l'accompagnement des organisations au-delà du financement, intérêt que partage Béati avec ce courant. Selon le philanthrocapitalisme, l'accompagnement peut renvoyer à l'acquisition de compétences, à l'inscription dans un réseau, à l'imposition d'un programme ou de manières de faire ; on cherche à repérer, répéter, voire franchiser « les meilleures pratiques ». Or, l'accompagnement proposé par Béati diffère grandement des canons du philanthrocapitalisme :

1) Par **sa visée** (à la fois de justice sociale et de transformation sociale) et par le type de projets soutenus.
2) Par **sa façon de fonctionner**, notamment en nouant des relations de proximité et de complicité avec les organismes soutenus.
3) Par **l'absence de représentant du monde des affaires** au sein de ses instances et l'absence du vocabulaire du philanthrocapitalisme.

L'image ci-dessus a été réalisée à partir d'une photo prise lors de l'assemblée générale de la Fondation en décembre 2014, et met en scène les quatre champs d'intervention de la Fondation Béati.

Lors de son assemblée générale annuelle, là aussi, les modalités de présentation et de valorisation de la Fondation passent très peu par la mesure de sa « production » philanthropique, sur un mode quantitatif (i.e. quantité de personnes touchées par tel ou tel organisme, etc.). À cette occasion, par le biais d'une installation qui rend compte de l'action des groupes, ce sont les organismes soutenus qui se présentent directement à partir de ce qu'ils font, et non la Fondation qui rend compte de leur action. Cette forme d'« intérêt désintéressé », c'est-à-dire à la fois complice sur le but à atteindre mais à distance des impératifs immédiats de rentabilité, est aussi liée à la complicité militante entre Béati et les organismes soutenus, rendue possible et effective à travers la structure du comité de sélection, mais aussi le profil de l'équipe salariée. Les membres du personnel de la Fondation ont tous un parcours professionnel et/ou militant au sein des milieux soutenus. Ils et elles partagent donc à la fois un nombre de valeurs, de visions et d'expériences propres à ces milieux et en sont solidaires malgré les tiraillements intrinsèques à leur mandat. On peut donc sans hésitation classer la Fondation Béati du côté de la philanthropie de changement social. En même temps, elle possède des traits qui l'en distinguent fortement :

1) Sa spécificité d'un double axe spirituel et social.
2) Une fondation comme le Haymarket People's Fund américain essaie de transcender, comme collectif, les barrières de classes, de « race » (au sens américain) et de sexe. Chez Béati, que ce soit au sein du conseil d'administration, du comité de sélection ou de l'équipe, on ne trouve pas une telle hétérogénéité sociale. Au contraire, même si les membres viennent d'horizons différents, les affinités intellectuelles sont grandes et surtout l'homologie prédomine avec une représentation blanche, de classe moyenne (souvent avec un capital culturel et un capital social supérieurs au capital économique), d'allégeance chrétienne ou non croyante.
3) L'absence des donateurs dans la structure de la Fondation rend caduc ce qu'on trouve dans la philanthropie de changement social typique, soit le travail sur soi des mieux nantis.
4) De plus, les projets soutenus par Béati s'inscrivant sur un large spectre, allant de l'économie sociale à la défense collective des droits, en passant par une spiritualité engagée, ils apparaissent souvent moins directement ancrés dans un registre de confrontation par rapport, par exemple, au Haymarket People's Fund.

# L'accompagnement au cœur de la pratique

# II

## 1. De l'accompagnement individuel à l'accompagnement collectif

La notion d'accompagnement désigne avant tout une relation entre individus, où un parti cherche à soutenir les efforts de l'autre dans sa recherche « pour trouver la réponse à ses problèmes et trouver sa propre voie »[7]. L'accompagnement implique généralement, de part et d'autre, des rôles et des attentes distinctes puisque leur statut de départ est inégal.

L'utilisation de l'accompagnement individuel augmente en popularité depuis une vingtaine d'années ; ses forces et limites sont connues :

1) L'accompagnement peut devenir le tremplin pour nommer et modeler les pratiques favorisant l'accès à l'autonomie, tout en y préservant sa dimension inhérente de contrôle, sans que celle-ci y soit explicitée [8];

2) L'accent individuel de l'accompagnement peut faire perdre ou freiner une analyse plus globale, plus structurelle ou institutionnelle des enjeux sociaux, tout en soutenant une vision « d'une société d'individus fragiles ou blessés, qui ont des handicaps plus ou moins prononcés et qui, à des degrés divers, ont besoin d'un soutien pour surmonter les obstacles, affronter les difficultés, franchir certaines étapes de la vie [...] ».[9]

### L'accompagnement collectif : stratégies et empowerment

En examinant le niveau de participation des personnes concernées, Collerette, Delisle et Perron précisent que l'accompagnement collectif varie en fonction des stratégies utilisées : l'imposition, la pression, la consultation, la cogestion, l'incitation, la suggestion, l'habilitation (présentée à l'annexe A de la présente synthèse )[10].

Cette relation peut prendre un style plus dynamique si elle se fonde sur la construction commune des savoirs entre les personnes. En allant plus loin, la relation peut se rapprocher de l'idée de la pédagogie des opprimés de Freire, qui a aussi pour objectif le développement d'une relation à long terme, où les opprimés sont invités à partager leurs expériences, à développer leur sens critique et à élaborer les moyens de leur libération[11]. La relation d'accompagnement peut donc aller jusqu'à viser l'empowerment, tel que défini par Ninacs – qu'il soit individuel, de groupe ou communautaire, caractérisé par la reprise d'un pouvoir ou l'augmentation du degré de contrôle d'individus, d'un groupe ou d'une collectivité sur leur propre vie et leur environnement[12].

---

7 Autès, M. 2008. « Au nom de quoi agir sur autrui ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, *6*(2), p. 11-25.

8 Divay, S. 2008. « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, *17*(2), p. 55-66.

9 Gagnon, É., Moulin, P. et Eysermann, B. 2011. « Ce qu'accompagner veut dire », *Reflets*, *17*(1), p. 90–111.

10 Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

11 Freire, P. 1974. *Pédagogie des opprimés. Suivi de Conscientisation et révolution*. Paris : Maspero.

12 Ninacs, W.A. 1995. « Empowerment et service social: approches et enjeux ». *Service social, 44*(1), p. 69-93.

La typologie de Bacqué et Biewener[13] illustre trois modèles types d'empowerment, qui permettent de qualifier davantage la relation mise en place entre les fondations et les groupes qu'elles financent. Ces modèles types, présentés à l'annexe B de la présente synthèse, sont le modèle radical, le modèle libéral et le modèle néolibéral. Pour alimenter notre propos, nous reprenons ici les corolaires associés à ces modèles types.

- **Le modèle radical :** justice, redistribution, changement social, conscientisation et pouvoir, celui-ci étant exercé par ceux d'« en bas ».
- **Le modèle libéral :** égalité, opportunités, lutte contre la pauvreté, bonne gouvernance, autonomisation et capacité de choix.
- **Le modèle néolibéral :** capacité de conduire rationnellement son existence, de faire des choix, l'empowerment comme liberté et volonté individuelle.

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

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

La Fondation Béati revendique explicitement son positionnement « complice » avec le secteur communautaire, à travers les organismes qu'elle soutient. Au-delà de la déclaration de principe, ceci s'incarne dans un certain nombre de pratiques portées par les chargées de projets qui sont en relation directe avec les organismes.

La sélection des projets

Les appels annuels sont ouverts à tous ; il n'y a pas d'invitation spécifique faite à un organisme pour qu'il pose sa candidature. Le dossier de demande est assez volumineux (entre 20 à 30 pages, selon la taille des annexes fournies) et dense, avec une trentaine de questions à propos de l'organisme et surtout de son projet : la problématique, les transformations visées, le plan d'action, la participation du public visé, l'ancrage dans le milieu, le financement et les états financiers de l'organisme.

Que ce soit lors des réunions de présélection des dossiers, de préparation de la sélection ou lors de la journée de sélection, le registre d'argumentation et les modalités de prise de parole des membres du comité de sélection sont assez semblables. D'une part, on peut observer l'expertise, froide et distante, basée sur l'expérience (connaissance du milieu et des problématiques) ainsi que la lecture du dossier ou la connaissance des précédents (comparaison avec d'autres demandes financées ou refusées), et d'autre part, un registre beaucoup plus affectif par lequel on explicite ses « coups de cœur », on verbalise et manifeste ses sentiments et ses inclinaisons militantes. Durant les échanges pour la sélection des projets, il arrive, mais très rarement, que ce soit la dimension financière qui soit discutée, en regard de la cohérence de la planification et de la structure des états financiers. Plus généralement, on

13 Bacqué M.-H. et Biewener C. 2013. *L'empowerment, une pratique émancipatoire*. Paris : La Découverte.

aborde plutôt les thèmes de justice sociale, de faisabilité du projet, de fonctionnement de la structure, d'ancrage dans les milieux et d'une perspective par et pour les personnes. Les « livrables », « l'impact social », « l'autonomisation financière » sont peu valorisés ici.

Il n'est pas rare d'observer le comité de sélection déchiré entre la valorisation des coups de cœur de conviction et la considération des procédures formelles de sélection. Il arrive très souvent que les membres du comité de sélection ou de l'équipe salariée, qui participent aussi à la sélection, connaissent des personnes au sein de l'organisme demandeur. Ils et elles n'hésitent d'ailleurs pas à le dire. Cependant, si quelqu'un.e de la Fondation est membre du conseil d'administration de l'organisme demandeur, il ou elle sort durant l'examen de la demande.

## Le formulaire

Le formulaire de demande de fonds de la Fondation a suscité beaucoup de discussions dans les entrevues avec les groupes soutenus par la Fondation. En effet, la quasi-totalité des personnes répondantes ont parlé de la longueur considérable de celui-ci, en le comparant à d'autres bailleurs de fonds, ou encore, en rapport au montant de la subvention qu'il est possible d'obtenir.

**Les avantages :** Environ la moitié des groupes interrogés ont fait part de l'opportunité qu'offre le formulaire de prendre un moment de réflexion et de formulation des objectifs du projet. Plusieurs ont souligné que cette demande leur avait permis de clarifier et approfondir la présentation de leur organisation. Cette demande constitue souvent par la suite un document de référence, qui est repris pour produire des demandes auprès d'autres bailleurs de fonds.

**Les inconvénients :** Nombreux sont les groupes qui croient que le formulaire pourrait être simplifié. Certains d'entre eux ont confié que c'était le formulaire le plus lourd qu'ils ont dû remplir. De façon générale, les responsables des projets mettent 3 semaines à un mois pour le remplir.

## Les visites

Suivant la réception du formulaire à la Fondation, une visite de préparation à la sélection est faite à l'organisme demandeur par une des chargées de projet. Celle-ci dure environ une demi-journée. Suite à cette rencontre, les groupes disent, bien souvent, avoir retravaillé au moins la moitié de la demande afin de soumettre une version modifiée de leur formulaire en vue de la sélection.

Le souci de la Fondation d'une relation d'accompagnement qui soit « structurante » sans être « intrusive » est mis à l'épreuve lors de ces visites. Une grande précaution est donnée afin de désactiver le rapport de force, en explicitant à l'organisme les règles du jeu de la sélection et le déroulement de la visite. Mais c'est surtout dans les modalités concrètes de la visite que se joue le réglage de ce rapport qui se veut complice. Que ce soit par la manière de se présenter, de poser les questions, d'échanger, tout est mis en place afin de réduire le rapport de pouvoir, et de transformer ce qui est objectivement une « inspection » en un moment chaleureux, à la fois par le partage des convictions et par le service rendu de manière croisée : le visité donnant au visiteur les moyens de mieux comprendre le projet.

Les entrevues individuelles et de groupe réalisées pour la recherche ont confirmé la proximité existante entre l'équipe de Béati et les représentants des organismes financés. La posture militante de la Fondation parvient également à mettre les groupes plus politisés en confiance et leur donne même le sentiment de partager le même projet de société : « On n'a pas à inventer une orientation, on dit ce qu'on est et on pense que c'est adéquat pour les orientations que Béati se donne ». Pour plusieurs organismes, la Fondation Béati est d'ailleurs la première — ou même la seule fondation — avec laquelle ils travaillent, ce qui lui confère une position particulière. Néanmoins, le travail nécessaire (à l'oral et à l'écrit) que doivent investir les groupes pour passer à travers le processus de sélection de Béati produit un certain découragement. Ainsi, plusieurs groupes jugent que la démarche préalable au financement est trop exigeante. C'est pourquoi certains se demandent si un refus plus en amont serait souhaitable, malgré les risques qui y sont liés.

## Le type de soutien

Sur le plan du soutien financier, plusieurs ont nommé la possibilité de financer des salaires comme un des principaux attraits d'un financement de Béati. Plus de la moitié des personnes répondantes ont également abordé la tension entre les montants trop petits alloués, par rapport aux objectifs de transformation sociale dont s'est dotée la Fondation. La faiblesse du montant et son étalement sur une seule année ont été soulevés parmi les contradictions importantes du soutien de la Fondation, tant par des organismes plus récents que par d'autres plus expérimentés.

Par ailleurs, une intervenante a évoqué ce qui lui semblait une autre contradiction importante chez Béati : puisque l'innovation nécessite, par définition, un espace de création permettant l'essai-erreur, la Fondation devrait, elle aussi, prendre de plus grands risques, à la fois dans la sélection des projets et dans la façon de demander une reddition de compte aux organismes. Il s'agit là de tout un défi, celui d'arrimer ses objectifs d'innovation à la recherche d'un certain rendement, qu'il soit social ou financier. Par exemple, pour que la reddition de compte ne soit pas seulement un exercice qui permette à Béati d'évaluer le projet mené, ou à l'organisme d'en faire le bilan, la reddition de compte (en tout ou en partie) pourrait-elle être rendue visible ? Pourrait-elle prendre la forme différente d'un rapport ? Comment d'autres groupes pourraient-ils en prendre connaissance, y puiser des idées et des contacts ?

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

## Les exigences de la complicité

La très grande majorité des groupes reconnaissent la volonté de Béati d'offrir des outils et d'être structurante pour leur action. Cependant, le temps et les ressources qui doivent être mis à disposition dans l'administration quotidienne du projet financé par Béati, compte tenu du niveau d'exigence dans le suivi du projet que fait la Fondation, préoccupent certains groupes. Plusieurs organismes assimilent la reddition de compte à un exercice pénible dont ils ne retirent pas grand-chose. Certains autres recherchent uniquement un soutien financier et nous ont dit ne pas avoir besoin d'accompagnement. Ils ont pour la plupart un projet déjà ficelé et avalisé par leur communauté d'appartenance. L'accompagnement est alors vécu comme un élément intrusif, une « confusion des rôles » dans le projet.

Comme plusieurs l'ont rapporté, l'âge du groupe demandeur semble influencer beaucoup l'expérience de l'accompagnement de Béati. Selon eux, plus l'organisme porteur du projet est une jeune organisation, plus le soutien de la Fondation permet d'organiser et de structurer le projet. C'est pourquoi certains organismes auraient préféré plus d'adaptation des procédures de la part de l'équipe de la Fondation. « Ils devraient regarder à qui ils font affaire », résume une intervenante. Une autre nous résume, en riant, qu'« il y a des qualités à la pratique de Béati, mais est-ce qu'il y a un juste milieu possible ? ».

## 3. Combiner les niveaux d'accompagnement

On peut considérer l'accompagnement comme une poupée russe, c'est-à-dire un tout formé par l'encastrement successif de composantes différentes. Au cœur de l'accompagnement se situe la relation individuelle entre la personne qui accompagne et celle qui est accompagnée. Cette relation est enserrée dans un second niveau, soit celui des organisations qui participent à la relation d'accompagnement, au-delà des individus qui l'incarnent. Troisièmement, un ensemble plus macro-social enserre cette relation, à travers la relation plus structurelle entre le secteur philanthropique et le secteur communautaire (ou des mouvements sociaux). Ces distinctions sont importantes, car elles permettent de mieux saisir ce qui est plus ou moins bien vécu par les groupes soutenus.

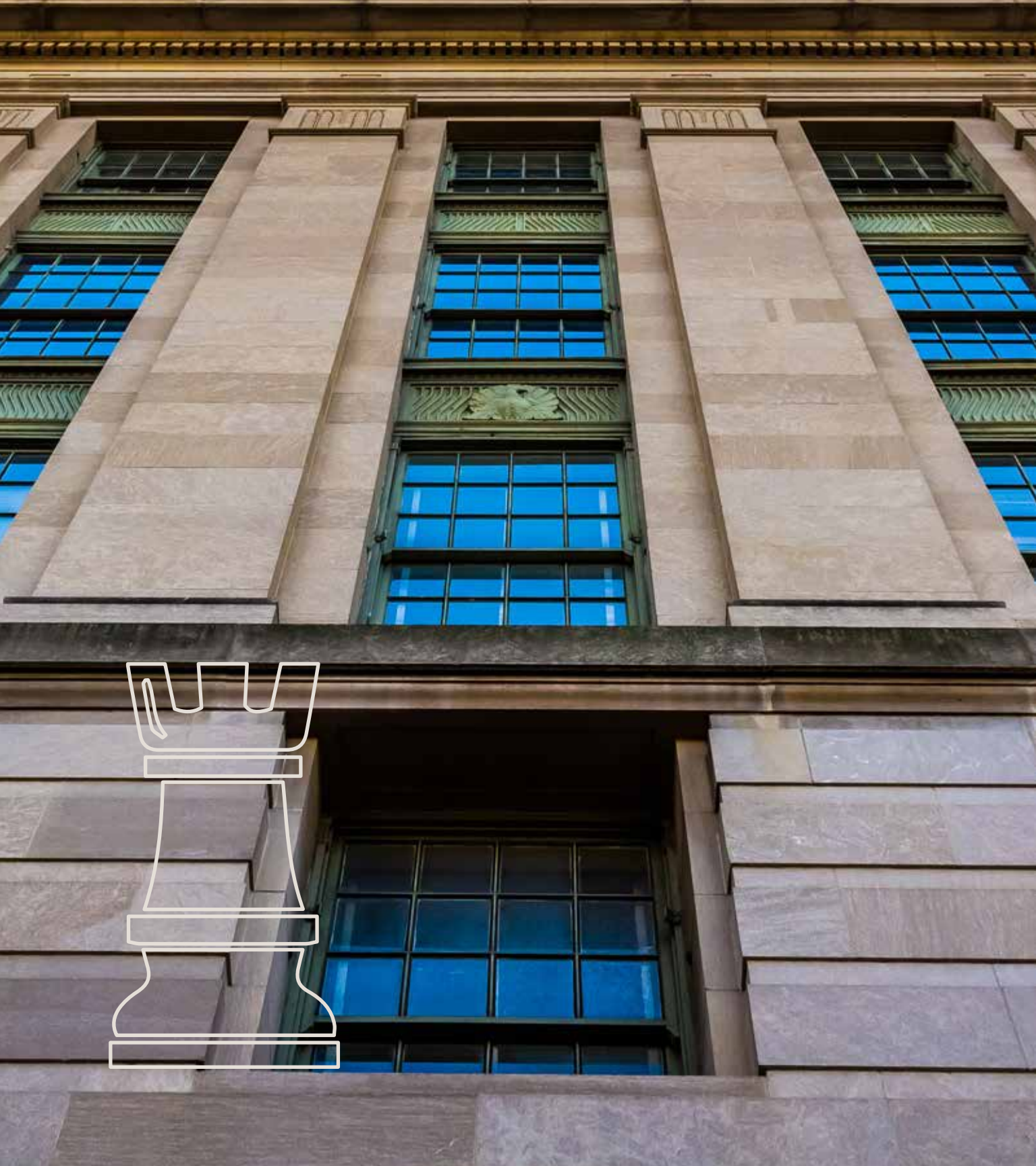
- **L'individu :** la très grande majorité des interlocuteurs louent l'excellente relation humaine entretenue avec le vis-à-vis au sein de la Fondation : ils échangent très librement avec lui, se sentent écoutés, entendus, respectés, entretiennent une relation de confiance, voire une proximité de vision et de valeurs.

- **L'organisation :** plusieurs sont beaucoup moins enthousiastes sur l'accompagnement de leur organisation par la Fondation. Certains ne souhaitent pas cet accompagnement, parce qu'ils jugent ne pas en avoir besoin, qu'il leur prend trop de temps ou d'énergie, ou bien par peur d'une perte d'autonomie. D'autres, au contraire, ont une relation de confiance avec la Fondation, au-delà des différents interlocuteurs qu'ils rencontrent.

- **Le secteur :** ici, le rapport est particulier car la grande majorité des organismes rencontrés entretiennent des relations contrariées avec le secteur des fondations et ont tendance à préciser que Béati n'est pas une fondation comme une autre. À d'autres moments, notamment lorsqu'ils évoquent la préparation de la demande ou la reddition de compte, ils ont rapidement tendance à inclure Béati dans une réflexion plus large sur « les bailleurs de fonds » (mêlant fondations et subventions publiques).

La Fondation Béati, à l'instar de l'ensemble du champ philanthropique au Québec, est constituée d'un petit monde peuplé de personnes multipositionnées (membres de plusieurs C.A. engagées dans plusieurs collectifs et initiatives). Articulée à la structure en « poupée russe » de l'accompagnement, cette multipositionnalité rend parfois les relations d'accompagnement particulièrement complexes et beaucoup moins claires qu'une séparation étanche donateur/donataire, entre deux mondes distincts. Par contre, elle offre une indéniable richesse dans la relation d'accompagnement, soit la capacité de se mettre « à la place de l'autre ». Une force qui permet de rendre la relation philanthropique moins univoque et d'ouvrir sur une réversibilité des rôles (notamment quand le même acteur fait partie du processus de sélection de projets sur une scène et sollicite du financement sur une autre), toutes choses d'autant plus précieuses à enraciner que le champ de la philanthropie au Québec s'institutionnalise.

Institut Universitaire en Santé Mentale de Québec



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

# III

## 1. Le positionnement vis-à-vis de l'État : principe et réalité

La Fondation Béati se positionne en faveur d'un État qui assume pleinement ses prérogatives sociales. La difficulté pour la Fondation tient au fait que, depuis plusieurs décennies, cet État social est mis à mal au Québec, avec des gouvernements qui ont plutôt mis l'accent, hier sur la « réingénierie de l'État » ou aujourd'hui sur « l'austérité » budgétaire. D'un côté, les fondations tendent à remplacer *de facto* l'État par une hausse du financement au milieu communautaire, tout en souhaitant ne pas le faire. De l'autre, l'État confie *de facto* aux fondations de lourdes responsabilités, sans en faire une politique dont on peut débattre, ni accorder une reconnaissance à leurs voix. Faut-il se substituer à l'État quand il se retire de territoires qu'il devrait couvrir, quand ce retrait peut être particulièrement dévastateur ? Faut-il, au contraire, refuser de prendre cette place de l'État, pour éviter de rendre « vivable » en pratique une situation « inacceptable » en principe ?

### La Fondation Béati : un double paradoxe dans son rapport à l'État

**1)** Le financement qu'offre la Fondation permet de soutenir des groupes qui revendiquent auprès de l'État des politiques sociales plus ambitieuses, tout en cherchant à préserver leur autonomie vis-à-vis de lui. On a donc, sur la forme, une substitution du privé au public (quand une fondation finance un organisme à la place de l'État), afin de soutenir, sur le fond, un renforcement du public vis-à-vis du privé.

**2)** La relation privilégiée de l'État vis-à-vis de la philanthropie au Québec, comme au Canada, et la manière dont il l'a instrumentée. Ces gouvernements ont valorisé, depuis le début des années 1980, une baisse des impôts, notamment pour les entreprises et les couches supérieures de la population, d'où une baisse des ressources publiques et un amoindrissement des capacités redistributives de l'État[14] avec, en parallèle, notamment dans les périodes de crise financière, un appel aux générosités privées pour combler les trous budgétaires. Ceci pose de multiples problèmes politiques, sociaux et économiques.

14 Les impôts sur le capital et sur le revenu étant les grands instruments de lutte contre les inégalités, à l'échelle historique et macroéconomique.

### État et justice fiscale : un paysage en mouvement

Au Canada, au cours de l'année d'imposition 2011, le ministère des Finances a évalué les crédits d'impôt pour les particuliers effectuant des dons de bienfaisance à environ 2,2 milliards de dollars[15]. Or, en reprenant les données fiscales de cette année d'imposition[16], si l'on regarde la tranche des contribuables dont le revenu est supérieur à 250 000 $ (212 450 personnes, soit 1,3 % des contribuables), on s'aperçoit que ces derniers versent 30 % des dons de bienfaisance et reçoivent 31 % des crédits d'impôt associés à ces dons. Alors…, soit on se réjouit de la contribution massive des plus fortunés à l'intérêt général, soit on considère qu'un dispositif qui permet au 1,3 % des contribuables les plus fortunés de recevoir 716 millions de dollars en retour d'impôt ne peut être qualifié de mesure sociale redistributive, voire contrevient aux idéaux de justice sociale.

La transformation des conditions de financement public des organismes communautaires change le rôle d'une fondation comme Béati aux yeux de ces organismes, que celle-ci le veuille ou non. Pour les organismes communautaires, le financement philanthropique n'est plus un supplément permettant de se renouveler et d'innover, mais joue maintenant le rôle d'un financement de base pour assurer leur mission, voire la survie de leur organisation. Dans la configuration actuelle, de nombreuses fondations développent des modèles afin de maximiser leur impact à partir des ressources dont elles disposent. Et aujourd'hui, bien souvent, c'est du côté du marché qu'elles trouvent des recettes et des appuis. Cette situation semble contraster avec la distance qu'affiche la Fondation Béati au marché.

## 2. Le positionnement vis-à-vis du marché

### Un rapport distant

Les représentant.es du monde marchand sont absent.es du conseil d'administration et des divers comités de Béati. La Fondation adopte un discours clairement critique vis-à-vis des modalités contemporaines du capitalisme. Rappelons que, contrairement à plusieurs acteurs du courant de la philanthropie de changement social, la Fondation Béati n'utilise pas sa dotation initiale comme objet de réflexion, étant donné notamment l'anonymat de la donatrice de Béati.

Structurellement, le problème central vient de la dépendance des revenus de la Fondation à la « santé financière » des marchés financiers. D'une part, cette santé est parfois fragile et imprévisible, comme on l'a vu en 2008. D'autre part, elle ne va pas toujours de pair avec celle de nos sociétés, loin de là. Cette situation n'est évidemment pas propre à Béati. Par-delà ce problème structurel, une réflexion et une action sont déjà à l'œuvre chez Béati, à propos de sa politique d'investissement.

---

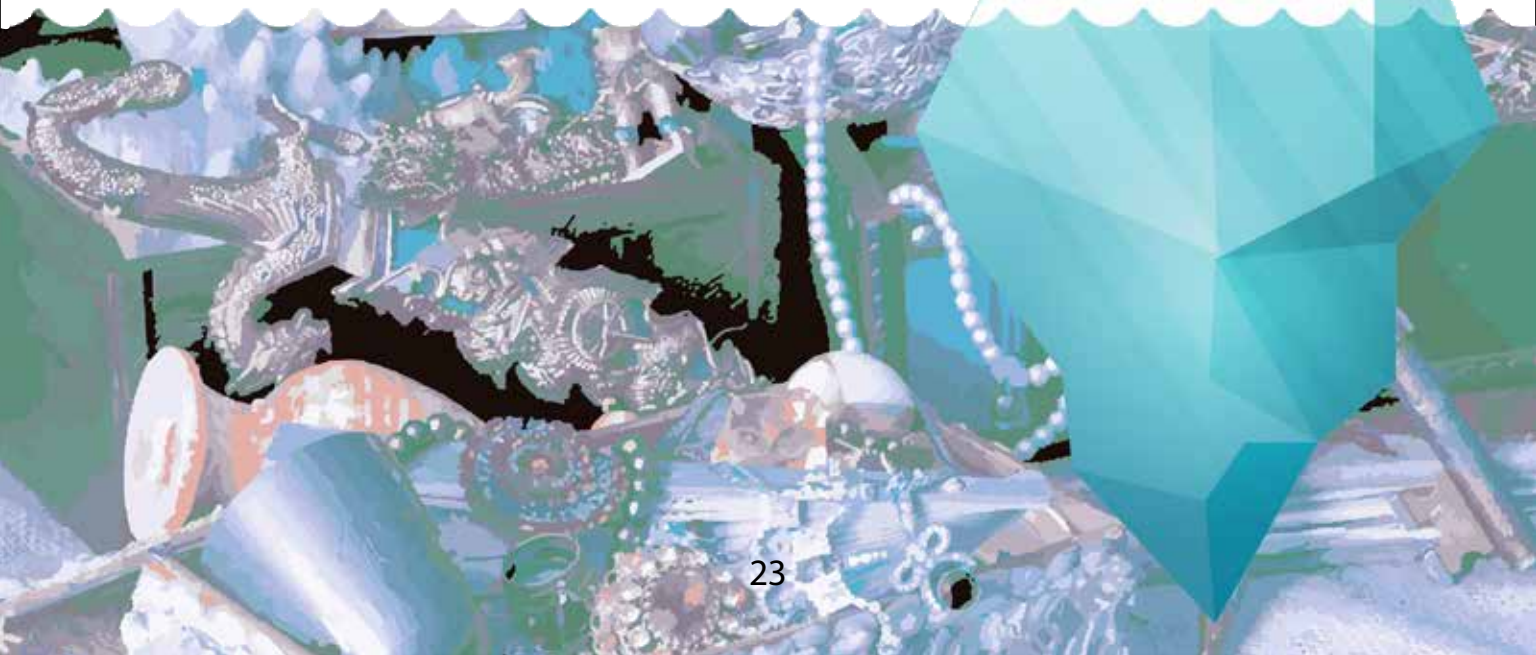
15 Ministère des Finances. 2013. *Dépenses fiscales et évaluations 2013*, Récupéré de https://www.fin.gc.ca/taxexp-depfisc/2013/taxexp1301-fra.asp

16 Statistique Canada. 2014. *Statistiques sur le revenu 2013 (Année d'imposition 2011), Tableau final 2 pour l'ensemble du Canada*, Récupéré de http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/stts/gb11/pst/fnl/pdf/tbl2-fra.pdf

## Des tendances lourdes

De nombreuses fondations distinguent clairement, y compris dans leur organigramme, le placement des fonds sur les marchés financiers et les allocations de fonds à des projets. Le premier élément doit maximiser les rendements afin de fournir le plus de fonds possibles pour répondre à des objectifs sociaux, environnementaux ou politiques. Il arrive donc que les placements financiers des fondations contreviennent aux objectifs de leur mission, à l'image de la Fondation Gates (actionnaire d'un groupe pétrochimique qui cause des problèmes de santé… auprès d'une population que la même fondation soigne). A contrario, la Fondation Béati met en cohérence sa visée et ses placements financiers via une politique d'investissement socialement responsable. De plus, inspiré du microcrédit communautaire, elle met hors des marchés financiers une partie de sa dotation (environ 10 %) qu'elle rend disponible sous forme de « prêts solidaires ». Enfin, elle commence à utiliser, à l'occasion, le levier de l'activisme actionnarial, qui consiste à profiter des actions détenues dans une entreprise pour faire pression afin de changer la stratégie de celle-ci par un dialogue social, une proposition de résolution à l'assemblée des actionnaires ou encore une menace de désinvestissement.

Dans les dernières années, l'activisme actionnarial est un front d'action très important pour certaines fondations, notamment aux États-Unis, sur le plan des campagnes de désinvestissement des énergies fossiles. Ce type d'action, par le déplacement de sommes colossales (près de 50 milliards de dollars), met en mouvement la « partie immergée » de l'iceberg philanthropique, c'est-à-dire le capital des fondations. Les ordres de grandeur, et donc les effets possibles de l'activisme actionnarial, sont infiniment supérieurs à l'usage, même efficace, des 3,5 % habituellement utilisés par les fondations au Canada (ou au 5 % aux États-Unis) pour leurs programmes ou subventions. Une autre forme d'activisme est d'utiliser une partie de ces 3,5 % pour mettre en mouvement ces grandes masses financières « immergées » dans le but de transformer structurellement le marché. Ce type de campagne de désinvestissement permet aussi d'attirer l'attention sur une autre dimension, celle de l'action collective des fondations.



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

### Un espace spécifique

Béati n'est pas entièrement maître de la manière dont elle est perçue par les groupes financés ou par le grand public, dans la mesure où l'étiquette de fondation philanthropique « parle » parfois plus fort que la voix que Béati souhaite faire entendre. Ce positionnement de Béati dans un espace philanthropique dont il fait partie est d'autant plus important qu'on peut faire l'hypothèse d'une progressive institutionnalisation du champ philanthropique au Québec. C'est un espace qui a ses propres acteurs (les fondations, les experts — vétérans du secteur ou universitaires enrôlés), ses propres débats (par ex. la relation à l'État, aux entreprises ou au secteur communautaire), ses enjeux de délimitation (Qu'est-ce qui relève de la philanthropie ? Qu'est-ce qui relève du politique ? Qu'est-ce qu'une fondation peut faire, du point de vue de la légalité et de la légitimité ? Quand est-ce qu'elle sort de son rôle ?), ses enjeux de représentation (Qui est invité à parler au nom des fondations dans les débats télévisés, dans les audiences gouvernementales, dans les congrès universitaires ?) et ses instances de débat (par exemple, l'Institut Mallet ou Fondations Philanthropiques Canada). C'est un espace dont le périmètre et les frontières sont un enjeu : en témoignent les débats à l'Agence du revenu du Canada sur ce qu'est une fondation publique ou privée, sur ce qui relève de la bienfaisance ou non.

Dans le champ philanthropique au Québec, on trouve différentes polarités : selon la taille des fondations, selon leur proximité à d'autres espaces (religieux, politique, communautaire, sportif, médical, etc.), selon leur échelle d'intervention (locale, provinciale, fédérale, internationale), selon des sous-catégories ayant leurs propres réseaux (les fondations Centraide, les fondations communautaires), leur plus ou moins grand capital économique (taille de la dotation, montants récoltés par la collecte de fonds ou des partenariats), leur capital social (carnet d'adresses, aptitude à mobiliser d'autres acteurs, qualité de la relation avec des organismes communautaires, politiques, religieux, etc.), leur capital symbolique (ancienneté de la fondation, prestige associé au nom de la personne donatrice, notoriété des membres du conseil d'administration, reconnaissance attestée par des prix, des témoignages de donataires, etc.). Les fondations sont encastrées dans un écosystème plus large qui les soutient, les contraint, les habilite, leur octroie ou leur enlève des ressources, les enrôle dans des rapports de force ou de coopération.

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

Lester Salamon plaide pour une conception renouvelée du champ philanthropique qui : (1) intègre aux côtés des fondations une multitude d'acteurs du secteur financier; (2) place au cœur des instruments philanthropiques l'usage pluriel du capital financier (don, prêt, titres divers…) et, enfin; (3) place parmi les cibles de ces financements non seulement les organismes à but non-lucratifs, mais aussi les entreprises sociales, les coopératives et même les entreprises privées « traditionnelles » tout en excluant l'État.[17] Salamon propose ainsi une sorte de mise à jour du programme philanthrocapitaliste, en considérant sur un pied d'égalité l'entreprise marchande et le tiers secteur. Ce « coup de force symbolique » est largement contesté, notamment par Michael Edwards, qui soulève, entre autres, les enjeux de mesure et de biais de sélection des organismes[18].

---

17 Salamon, L. 2014. *Leverage for Good*. New York : Oxford University Press.

18 Edwards, M. 2014. « Part A : Who Loses ? », dans Salamon, L. (dir.) *New Frontiers of Philanthropy. A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. New York: Oxford University Press. p. 539-549.

Cette conception de Salamon semble avoir porté, compte tenu de ce qui est de plus en plus en vogue, soit:

1) Les obligations à impact social : sous la forme d'un contrat, un investisseur privé finance un projet (social, environnemental, de santé…) géré par un organisme communautaire. Si le projet atteint les objectifs fixés, le gouvernement rembourse l'investisseur, avec des intérêts. Si le programme n'atteint pas les objectifs fixés, l'investisseur perd son argent.

2) Les formes de coalition possibles autour d'enjeux partagés, telle l'initiative récente du Projet impact collectif (PIC), lancé par Centraide du Grand Montréal avec un mot d'ordre de la mesure des résultats.

Au-delà de ces éléments conjoncturels, ce discours sur l'impact collectif s'inscrit dans une tendance plus lourde, autour de la « procéduralisation » de l'agir collectif des fondations. Ces procédures sont souvent définies, mises en œuvre et évaluées par des firmes de consultants, qui œuvrent dans ce nouveau marché de l'ingénierie participative.

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

Trois éléments caractérisent la Fondation Béati dans cet espace :

- **Sa position particulière**, par sa proximité avec le champ communautaire et le champ religieux, et sa distance plus grande avec d'autres champs (politique, médical, administratif).
- **L'importance de son capital social par rapport à son capital économique**, qui s'incarne à la fois dans sa forte notoriété dans le champ communautaire (parfois bien supérieure à des fondations pourtant beaucoup mieux dotées financièrement), ou dans sa capacité à mobiliser d'autres fondations, y compris les mieux dotées financièrement.
- **Sa contribution spécifique à l'autonomisation du champ philanthropique au Québec** : Béati œuvre, en effet, à l'intensification du dialogue entre les fondations en les invitant à parler en leur nom, sur des enjeux qui leur sont propres.

D'un côté, ces évolutions du champ philanthropique, telles que décrites par Salamon, placent la Fondation dans une position privilégiée. En effet, sur plusieurs dimensions, elles donnent du poids à ses orientations, que ce soit sa volonté d'initier un dialogue entre les fondations (plutôt que le chacun pour soi), son cadrage de l'action en matière de mobilisation collective (plutôt que de générosité privée), son accent sur un usage pluriel et cohérent de l'instrument financier (plutôt qu'une séparation stricte entre, d'un côté la dotation placée pour maximiser les rendements et de l'autre, les dons faits en cohérence avec la mission) ou enfin sa volonté d'expliciter et de valoriser le travail d'accompagnement des organismes soutenus. D'un autre côté, la Fondation Béati est en décalage avec ces évolutions, que ce soit par son univers de référence (chrétiens de gauche), ses liens privilégiés avec le secteur communautaire, le primat donné à un État social fort, ou encore sa distance au secteur marchand. Actuellement, c'est davantage une philanthropie proche des milieux d'affaires qui s'arroge le monopole de définir « ce qu'est la philanthropie ». Fondamentalement, ce qui transparait dans ce décalage entre Béati et une partie importante du champ philanthropique tient à une vision différente de la transformation sociale. La vision plus radicale qu'a Béati de l'empowerment est loin de l'interprétation néolibérale du terme. Il s'agit pour la Fondation de faire entendre sa voix pour rendre visibles et audibles d'autres manières de faire, et de transformer en un discours performatif et clair les positionnements à l'égard de l'État, du marché ou du champ philanthropique. Mais cette prise de parole nécessite de définir au nom de quoi et de qui l'on parle.

darity
our frie
alais

# Quand Béati parle, qui parle ?

IV

Les différentes composantes de son identité « font » Béati. Toutefois, on peut se demander où se situent ces composantes, en regard de la prise de parole de Béati.

## 1. Qui ne parle pas ?

On l'a vu, quand la Fondation Béati parle, elle n'est pas la porte-parole de la donatrice. Elle n'est pas non plus la porte-parole de son comité de sélection, qui est toutefois une des spécificités de Béati, mais en même temps, l'anonymat de sa composition empêche précisément de mettre de l'avant cette spécificité.

## 2. Qui pourrait parler ?

### …des congrégations ?

Si la contribution financière des congrégations religieuses à la Fondation devient de plus en plus importante, ne risquent-elles pas de gagner en influence dans le choix des projets, soit directement soit par l'intégration, plus ou moins consciente par le comité de sélection, de l'importance de cette contribution ? De plus, dans un modèle du type « philanthropie de changement social », où la transparence du processus de financement, un échange franc et direct entre le donataire et le donateur, une identification claire des attentes des uns et des autres sont autant de principes cardinaux, comment l'influence des congrégations se déclinerait-elle pour Béati ? La Fondation est à son tour plongée dans des questionnements de tout donataire face à un donateur : maintien de l'autonomie, stabilisation d'une relation d'échange, difficulté de faire financer certaines dépenses par rapport à d'autres, etc. Où est la ligne rouge à ne pas franchir, face à une proposition de partenariat ? Dans quelle mesure doit-il y avoir une cohérence entre la source de revenus et la Fondation Béati ? Si on prend la relation dans un sens inverse, dans quelle mesure les agissements de la Fondation Béati engagent-ils les congrégations ?

### …des « parties prenantes » de la fondation ?

Lorsque la Fondation prend position publiquement (dans les médias, en commission parlementaire, etc.), qui est engagé, non pas formellement, mais subjectivement par cette position ? Le conseil d'administration ? Les partenaires ? Le comité de sélection ?

### …des groupes financés ?

Dans quelle mesure la prise de parole publique de Béati engage-t-elle, indirectement, les groupes financés ? La réaction plutôt enthousiaste de ces groupes à la lettre au Devoir en mars 2015[19] démontre en tout cas qu'il existe bel et bien un impact, même si cet impact n'implique pas nécessairement que ces groupes se sentent « engagés » par la prise de position de la Fondation. Mais se peut-il que les groupes ressentent que, lorsque la Fondation s'engage et s'exprime, c'est un peu eux qui s'engagent et s'expriment ? Si la Fondation n'est perçue que comme un soutien financier, non. Mais si le lien entre la Fondation et le groupe est teinté d'une complicité explicite, cela peut en effet être le cas. Et cela l'est encore davantage si la Fondation devient un espace qui met en réseau les groupes financés, comme c'est envisagé parfois lors de réflexions, à la fois du côté de la Fondation et de celui des organismes financés. On le perçoit sans mal, c'est alors le rôle de Béati en tant que bailleurs de fonds à espace collectif qui change.

### …du leadership de Béati ?

Une dernière manière de poser cette question exige de revenir à un dilemme bien identifié dans l'étude de cas du Haymarket People's Fund (HMP), qui a eu un impact à la fois sur ce que finance cette fondation, sur ce qu'elle fait et, au fond, ce qu'elle est : le dilemme « appuyer versus initier ».

Dans les années 1980, aux États-Unis, face à la révolution néoconservatrice, les mouvements sociaux ont eu une période de relative apathie. HMP a donc décidé d'impulser le mouvement, c'est-à-dire non seulement de définir des orientations, mais de solliciter des acteurs, de bâtir des coalitions, de substituer à une politique de saupoudrage des subventions plus importantes sur quelques enjeux clefs, bref d'entreprendre un mouvement, plutôt que d'attendre son hypothétique résurgence, par ce qu'ils nomment une optique de « *strategic grantmaking* ». Le rôle et l'identité du HMP se transforment donc : de simple soutien financier d'un mouvement préexistant à acteur clef, initiateur et partie prenante d'un mouvement en construction.

Pour la Fondation Béati, ce dilemme entre appuyer ou initier un mouvement peut trouver un prolongement dans la situation des groupes de l'univers spirituel et religieux qui sont aujourd'hui moins nombreux. Ce dilemme peut aussi s'appliquer vis-à-vis de nombreux enjeux émergents : réchauffement climatique, question des réfugiés à l'échelle internationale. Faut-il attendre qu'un mouvement se mette en marche pour agir ? Ou bien une fondation de changement social doit-elle impulser un mouvement ? Mais, n'est-ce pas alors une rupture vis-à-vis d'un héritage, d'une communauté d'acteurs reliés entre eux par une complicité et une certaine homogénéité ? N'y a-t-il pas un risque de ne plus être fidèle à ce qui a construit historiquement Béati ? Et à l'inverse, n'y a-t-il pas aussi le risque d'une complicité entre acteurs qui conduit à une clôture sur l'entre-soi ?

---

19 Le 10 mars 2015, neuf fondations signent une lettre ouverte dans la section « Idées » du journal *Le Devoir* intitulée ***Les risques de la rigueur budgétaire***. Le contenu de cette lettre a été largement repris dans l'espace médiatique, avec notamment des entrevues avec le directeur de la Fondation Béati, porte-parole désigné du collectif. Pour plus d'informations sur ce collectif, voir Berthiaume, A. et Lefèvre, S. 2016. *Le collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales. Une étude de cas exploratoire sur la collaboration de fondations québécoises.* Cahier de recherche #11. Montréal: PhiLab.

## 3. Quand les plaques tectoniques bougent, quelle voix pour une autre voie philanthropique ?

La voie, suivie jusqu'ici par Béati, est celle d'une orientation cohérente et bien menée : le financement de projets incarnant les valeurs de la Fondation, portés par des organismes dont on loue les qualités d'innovation et la vision et qu'on espère voir produire un changement social. La réussite de la Fondation se mesure alors à la qualité de la relation entretenue avec ces groupes financés, quand la complicité surpasse le rapport de force. Le présupposé de cette voie est d'accepter des règles du jeu qui délimitent et contraignent de manière assez forte l'éventail des possibles philanthropiques. On pense, d'une part, aux règles du jeu de l'État, lequel trace les limites entre la bienfaisance et la politique, ou se retire de ses prérogatives sociales et sous-traite aux fondations le soutien de ces organismes communautaires sans pour autant leur reconnaitre une voix au chapitre. Et, d'autre part, on pense aux règles du jeu du marché, lequel conditionne les ressources des fondations à la reproduction d'un mécanisme de spéculation financière dont on connait les ravages, ou impose sa grammaire et ses instruments, à l'image de la pirouette sémantique du retour sur investissement social.

Une autre voie consisterait à essayer de transformer ces règles du jeu, dans la mesure où les maintenir inchangées conduit irrémédiablement à un « non-changement social », à une forme d'impuissance aujourd'hui ressentie par de nombreux acteurs, même lorsqu'ils font preuve d'« innovation », de « résilience » ou d'« excellence », pour reprendre les catégories consacrées. Les mouvements de l'État ou du marché, que ce soit le retrait de l'un ou les avancées en terrain philanthropique de l'autre, engagent la Fondation, qu'elle le veuille ou non. Ils transforment en profondeur les conditions d'exercice de l'ensemble du champ philanthropique. Agir sur ces règles du jeu passe donc par l'action et la voix de la Fondation. Mais elle a peu de chance d'y arriver seule, étant donné l'échelle des défis posés. La mobilisation du champ philanthropique autour de ces enjeux est une condition préalable, mais aussi un enjeu en soi pour la Fondation, afin de montrer qu'une autre voie/voix philanthropique existe. La circulation de mots-valises comme « accompagnement », « impact », « partenariat », « empowerment », donne aussi la chance à la Fondation de s'en saisir, afin de faire valoir ce que ces termes devraient recouvrir de son point de vue. Son expérience, notamment par son rapport aux organismes soutenus, lui permet de participer à cette bataille sémantique afin de préciser ce que ces termes devraient vouloir dire.

À ce titre, Béati a une voix à faire entendre dans les débats internes au champ philanthropique sur l'accompagnement des organismes communautaires. Faire retour sur sa propre pratique d'accompagnement, c'est à la fois reconnaitre les rapports de force et les rapports de proximité entretenus avec les groupes soutenus. Mais cette prise de parole est nécessairement une mise à l'épreuve pour la Fondation. Cette orientation contrevient à son histoire (à l'image de la position de retrait de sa donatrice), qui privilégie la parole des groupes soutenus à la mise en scène de la Fondation comme acteur central. Cette orientation contrevient en partie aussi à la tradition de la philanthropie de changement social, où les fondations condamnent le biais ploutocratique qui consiste à donner la parole aux acteurs en fonction de leur poids financier. Enfin, cette prise de parole est une mise à l'épreuve dans la mesure où elle oblige à la fois à se questionner sur sa propre légitimité à intervenir dans l'espace public, à définir précisément au nom de qui et au nom de quoi elle parle et, finalement, à s'exposer à une critique que la discrétion des fondations et l'argument de la « générosité privée » (qui n'a, par définition, de compte à rendre à personne) désarment habituellement.

ANNEXE A

# Stratégies d'accompagnement dans un processus de changement organisationnel[20]

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

20 Source : Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. 1997. *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, p. 132.

ANNEXE B

# Trois modèles d'empowerment[21]

## Modèle radical

« Le modèle radical est nourri de transformation sociale comme celles de Paulo Freire, de la branche la plus radicale du mouvement féministe ou d'une partie des mouvements communautaires. Dans cette optique, les enjeux de l'empowerment sont la reconnaissance des groupes pour mettre fin à leur stigmatisation, l'autodétermination, la redistribution des ressources et les droits politiques. L'objectif d'émancipation individuelle et collective débouche sur un projet de transformation sociale qui, dans les approches les plus radicales, repose sur une remise en cause du système capitaliste. »

**Corolaires : justice, redistribution, changement social, conscientisation et pouvoir, celui-ci étant exercé par ceux d'« en bas ».**

## Modèle libéral

« Le modèle libéral, au sens anglo-saxon du terme [...] se distingue du libéralisme économique fondé sur le laisser-faire et sur la loi des marchés en légitimant le rôle de l'État et des politiques publiques pour la promotion des droits civiques et pour la diminution des inégalités sociales et économiques. Il articule la défense des libertés individuelles avec une attention à la cohésion sociale et à la vie des ***communities***. Ce modèle social-libéral peut prendre en compte les conditions socioéconomiques et politiques de l'exercice du pouvoir, sans pour autant interroger structurellement les inégalités sociales. Il intègre une partie de la critique féministe quand celle-ci défend par exemple l'intégration des femmes dans le marché du travail comme un apport au développement économique. »

**Corolaires : égalité, opportunités, lutte contre la pauvreté, bonne gouvernance, autonomisation et capacité de choix.**

## Modèle néolibéral

« Le modèle néolibéral, enfin, correspond [...] à une rationalité politique qui « met le marché au premier plan », mais « n'est pas seulement - et n'est même pas d'abord - centrée sur l'économie ; elle consiste plutôt dans l'extension et la dissémination des valeurs du marché à la politique sociale et à toutes les institutions. Cette conception n'implique pas une disparition de l'État ; au contraire même, les politiques néolibérales [...] consistent plus à mettre l'État au service du marché et à le gérer selon les valeurs entrepreneuriales qu'à le faire disparaître. [...] La notion d'empowerment y est mobilisée dans une logique de gestion de la pauvreté et des inégalités, pour permettre aux individus d'exercer leurs capacités individuelles et de prendre des décisions « rationnelles » dans un contexte d'économie de marché. Avoir accès au pouvoir signifie dans cette acception être intégré au monde du travail et de la consommation, trouver sa place dans l'économie de marché, être " entrepreneur de sa propre vie". »

**Corolaires : capacité de conduire rationnellement son existence, de faire des choix, l'empowerment comme liberté et volonté individuelle**

---

21 Adaptation selon la typologie de Bacqué M.-H. et Biewener C. 2013. *L'empowerment, une pratique émancipatoire*. Paris: La Découverte.

Une autre voie consisterait à essayer de transformer ces règles du jeu, dans la mesure où les maintenir inchangées conduit irrémédiablement à un « non-changement social ».

785, chemin de Chambly
Bureau 100
Longueuil (Québec)
J4H 3M2

Téléphone : 450 651-8444
Courriel : info@fondationbeati.org

**fondationbeati.org**