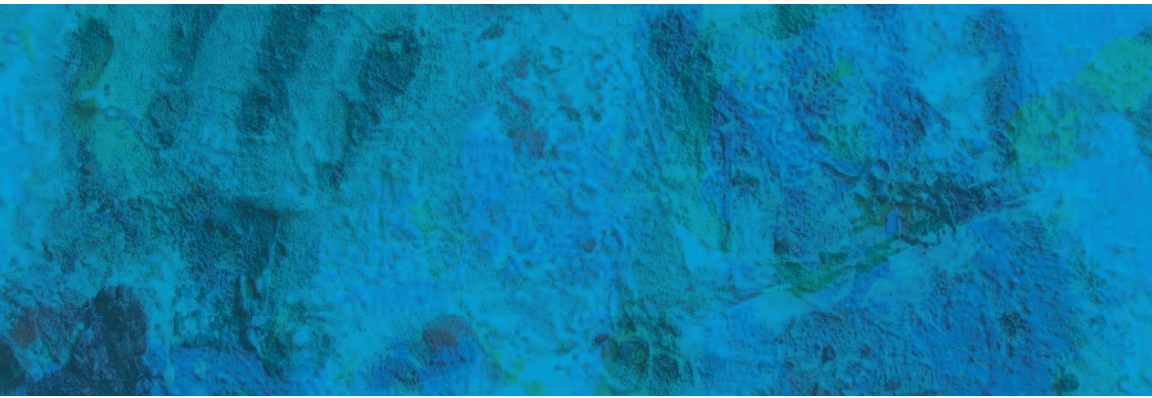




# ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LA PHILANTHROPIE: **un système et une culture plurielle**

M. Benoît Lévesque

INSTITUT MALLET (2014). *Culture philanthropique: visages et transformations. Actes du Sommet, Éléments de synthèse et perspectives d'avenir.*  
[En ligne] <http://institutmallet.org/recherche/publications-institut/>



institut **Mallet**

Pour l'avancement  
de la culture philanthropique

# ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LA PHILANTHROPIE : **un système et une culture plurielle**

**Benoît Lévesque**<sup>1</sup>, Professeur émérite, Université du Québec à Montréal, et  
professeur associé, École nationale d'administration publique

## **Introduction**

### **1. Les organisations philanthropiques : un système en émergence**

#### **1.1 Les principaux agents**

- Les donateurs de temps
- Les donateurs d'argent
- Les fondations philanthropiques
- Les organismes de bienfaisance et à but non lucratif
- Les bénéficiaires

#### **1.2 Les relations et les flux entre les agents**

### **2. La culture philanthropique : une culture plurielle**

#### **2.1 La culture philanthropique comme culture sociétale dans un monde en transformation**

- La culture première et la culture seconde
- La « fin des sociétés » : les droits de la personne et l'individu-sujet
- Le Québec : une « société » résiliente, une culture philanthropique spécifique?

#### **2.2 Pratiques philanthropiques et culture organisationnelle**

- Les pratiques philanthropiques : bénévoles, donateurs et bénéficiaires
- La culture organisationnelle des organisations de bienfaisance

<sup>1</sup>La structure du texte a été définie en collaboration avec M. Romain Girard, directeur général de l'Institut Mallet.

- **La culture organisationnelle ou la culture comme variable interne**
- **Les fondations privées et publiques**
- **Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance**
  - Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance représentées au Sommet
  - Des cultures organisationnelles plurielles avec une spécificité québécoise

## **Conclusion**

1. **Un système philanthropique comprenant plusieurs agents**
2. **Une culture philanthropique sociétale et organisationnelle**
3. **Deux questions transversales**
  - 3.1. **La spécificité du Québec dans le monde de la philanthropie**
  - 3.2. **La question des transformations de la culture philanthropique**

## **Introduction**

Ce premier sommet sur la culture philanthropique a révélé le visage pluriel de la philanthropie, à commencer par la diversité des acteurs et des organisations, mais aussi par une volonté commune de tous ces acteurs d'entretenir des relations plus étroites. Ce sommet soulève plusieurs questions. Ainsi, comment rendre compte à la fois de la diversité des acteurs s'inscrivant dans la philanthropie et de leur appartenance commune à ce monde dit philanthropique? De même, comment comprendre cette volonté commune de transformation avec des visions et des missions souvent différentes et parfois en tension? Comment également entrevoir les transformations du monde philanthropique qu'exigent des enjeux et des défis qui dépassent plus que jamais ceux qui étaient les nôtres jusqu'ici? Le compte-rendu des ateliers et les contributions des chercheurs, qui y ont présenté les résultats de leurs recherches et de leurs réflexions, fournissent beaucoup d'éléments de réponse à ces questions. Avant de présenter les principales parties de notre synthèse, il nous semble nécessaire d'indiquer dès le départ comment elle constitue à bien des égards une production collective.

Notre première préoccupation a été de dégager ce que ce premier sommet sur la culture philanthropique au Québec révélait de la philanthropie d'aujourd'hui, sans négliger les perspectives d'avenir. Au départ, les objectifs étaient clairement exprimés, à commencer par le titre du Sommet : « Culture philanthropique. Visages et transformations » (la première au singulier, les deux éléments au

pluriel). Ensuite, outre les deux objectifs touchant les résultats attendus (occasion de réflexion et renforcement de la place de la philanthropie), les trois objectifs qui structurent la programmation de ce sommet étaient également bien explicités : un premier portant sur le bénévolat et l'entraide (diversité et motivations plurielles), un second, sur les fondations (dons financiers et responsabilité sociale) et un troisième, sur les organisations de bienfaisance (innovation sociale et engagement). Quant à eux, les travaux de recherche retenus portaient sur l'un ou l'autre des sujets présentés par les acteurs de la philanthropie. Enfin, les 216 participants, qui révélaient à leur manière les visages actuels de la philanthropie québécoise, provenaient d'un peu plus d'une trentaine de fondations, d'une trentaine d'organismes de bienfaisance, d'une vingtaine d'entreprises privées (institutions bancaires, sociétés d'assurances, firmes de comptables ou de services-conseils, agence de communication et de publicité, cabinets d'avocats), de cinq universités québécoises et de cinq congrégations religieuses, dont une délégation des Sœurs de la Charité à l'origine de l'Institut Mallet. À cela, il faut ajouter quelques représentants canadiens avec, en tête de liste, le gouverneur général, l'honorable David Johnston qui s'est fait promoteur de la philanthropie pour la durée de son mandat.

Dans cette perspective, nous avons tenté d'esquisser un cadre général qui permet de rendre compte non seulement de la diversité des acteurs et des organisations relevant de la philanthropie (« un monde à découvrir »), mais également de leurs interactions et de leur capacité d'action comme ensemble susceptible de contribuer à une transformation sociale qui répond aux enjeux de notre temps (« un monde à construire »).

Ainsi, dans la première partie de notre synthèse, nous identifions les principaux acteurs et organisations qui font partie de la philanthropie, en laissant voir leur interdépendance et leur inscription commune dans un environnement institutionnel et socioéconomique qui les encadre et les régule. Nous avançons l'hypothèse d'un système philanthropique en émergence comprenant des agents relativement autonomes, mais également interdépendants.

Dans la deuxième partie, nous tentons de caractériser à grands traits la culture philanthropique qui est portée différemment et alimentée inégalement par les entités qui font partie de ce système, d'où l'idée d'une culture philanthropique plurielle, voire d'une diversité de cultures. Dans cette perspective, nous nous

arrêterons non seulement sur la culture sociétale, celle du Québec, mais aussi sur la culture organisationnelle, celle des divers agents relevant de la philanthropie (en accordant une attention particulière aux organismes philanthropiques qui sont intervenus en atelier).

En conclusion, nous revenons à la fois sur la philanthropie comme système, mais aussi sur la philanthropie comme culture pour terminer sur deux questions transversales : celle de la spécificité du Québec dans le domaine de la philanthropie et celle de la transformation du monde philanthropique pour relever de nouveaux défis.

Il nous semble également important de mentionner comment cette synthèse constitue dans une certaine mesure une production collective même si elle ne peut prétendre traduire un consensus. Au départ, nous avons eu une rencontre avec le comité organisateur de l'Institut Mallet, présidé par Jean M. Gagné, qui nous a présenté les grands objectifs du Sommet et une programmation qui était alors arrêtée dans ses grandes lignes. Par la suite, nous avons eu deux rencontres avec le comité scientifique qui est présidé par Harry Grantham, vice-président de l'Institut. De plus, nous avons travaillé en étroite collaboration avec Romain Girard, directeur de l'Institut, et Vincent Martineau, analyste et chargé de projet, avec lesquels nous avons eu plusieurs réunions de travail. Au fur et à mesure que les textes des diverses présentations étaient disponibles, nous les avons lus, y compris le compte-rendu des présentations et des débats. Même si toutes ces données et analyses nous ont été très utiles pour dégager par exemple un cadre général d'interprétation, nous n'avons pas tenté d'en proposer une synthèse, puisque le compte-rendu des actes de ce sommet le fait bien.

Nous proposons donc une analyse transversale des présentations qui s'inspire à l'occasion de la documentation disponible. Dans cette perspective, nous sommes convaincus que ce premier sommet sur la culture philanthropique au Québec constitue un moment important, puisque, pour la première fois, des représentants de tous les acteurs de ce que nous appelons « le système de la philanthropie » étaient réunis, un système sans doute en formation, mais aussi en transformation.

# 1. LES ORGANISATIONS PHILANTHROPIQUES : UN SYSTÈME EN ÉMERGENCE

La philanthropie concerne principalement le don de temps et d'argent dans le cadre d'organisations habituellement définies comme relevant de la bienfaisance. Sous cet angle, elle n'évolue ni dans un vide historique ni dans un vide social et politique, puisqu'elle est constituée d'un ensemble d'agents plus ou moins en interaction et soumis à des principes et à des règles relativement communes.

Dans un premier temps, nous identifions ces principaux agents qui sont inégalement conscients d'appartenir à un même système et, dans un deuxième temps, nous essayons de mettre en lumière les relations entre ces agents, les flux et les relations virtuellement bidirectionnelles (le don appelle le contre-don, comme l'a bien mis en lumière Jacques T. Godbout) dans le cadre d'un système qui est ni isolé ni fermé, mais passablement encadré.

## 1.1 Les principaux agents

Le premier agent du système philanthropique est constitué des donateurs, soit des donateurs de temps, les bénévoles, et des donateurs d'argent ou de biens. Si l'on peut considérer les donateurs comme premier agent, c'est en ayant à l'esprit qu'ils répondent, ou prétendent répondre, à des demandes ou à des besoins non satisfaits des bénéficiaires qui constituent le deuxième agent. Sans donateurs et sans personnes dans le besoin (bénéficiaires), pas de philanthropie, mais, si nous pouvons aujourd'hui parler de système philanthropique, c'est aussi parce que d'autres agents se sont ajoutés, notamment les fondations et les organismes à but non lucratif et de bienfaisance. Ces deux derniers agents constituent en quelque sorte des intermédiaires entre les donateurs et les bénéficiaires.

## Les donateurs de temps

Il n'est pas facile de définir le bénévolat en raison, entre autres, de la très grande diversité des formes qu'il peut prendre et du fait qu'il ne se réduit à aucune tâche particulière ni même à la bienfaisance, comme le montre l'analyse d'Yvan Comeau en incluant l'engagement citoyen de même que les présentations de Michel Venne et de Laure Waridel. Cependant, dans la philanthropie, on s'entend pour considérer le bénévolat comme constitué d'un service rendu par « l'entremise d'un groupe ou d'un organisme à but non lucratif ou de bienfaisance »<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Pour Statistique Canada, le bénévolat est défini comme étant la personne qui fournit « un service sans rémunération par l'entremise d'un groupe ou d'un organisme sans but lucratif ou de bienfaisance au moins une fois au cours des 12 mois ayant précédé l'enquête. Cette définition comprend l'aide non rémunérée fournie à une école, un organisme religieux, une association communautaire ou une association de sports » (Hall et coll., 2009, p. 65).

(Hall, Lasby, Ayer et Gibbons, 2009, p. 65). Donner de son temps et rendre service à autrui existent depuis longtemps, mais le bénévolat comme secteur reconnu avec des institutions et des organisations qui lui sont propres n'est apparu que dans la seconde moitié du <sup>xx</sup>e siècle (Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond et Mercier, 2012, chap. 5). Le bénévolat s'inscrit dans la division du travail (supervision et organisation d'événements, sollicitation de fonds, gestion et administration d'organismes, travail de bureau, distribution de nourriture, soins de santé, formation et conseil, transport bénévole, activités de réparation et d'entretien, entraîneur et arbitre, protection de l'environnement et de la faune, etc.) d'organismes de bienfaisance et à but non lucratif ayant des activités très différentes. Ce qui distingue le bénévolat au sein des organisations ou des groupes où il a cours, c'est principalement qu'il est libre et non rémunéré.

L'Enquête<sup>3</sup> canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, réalisée par Statistique Canada en 2010 (la première l'ayant été en 1997), est considérée comme la plus complète et « la plus grosse enquête de son genre au monde » avec 15 482 répondants en 2010 (Vézina et Crompton, 2012, p. 40). Cette enquête estime que, pour 2010, 47 % de la population canadienne (13,3 millions de personnes) donnent annuellement 2,1 milliards d'heures consacrées au bénévolat, soit en moyenne 156 heures par bénévole (Statistique Canada, 2012). Ce nombre total d'heures, qui est relativement le même qu'en 2007, équivaut à 1,1 million d'emplois pour l'ensemble du Canada. Avec un taux de participation des bénévoles de 36,7 %, soit 2,5 millions de bénévoles, et une moyenne annuelle de 128 heures par bénévole, le Québec arrive en dernière position parmi les provinces canadiennes. Au total, les bénévoles québécois ont fourni 310 millions d'heures de travail non rémunéré (en baisse par rapport à 2007), soit l'équivalent du salaire minimum de 2010 de 2,9 milliards de dollars (*ibid.*, p. 32).

Parmi les raisons avancées pour expliquer le taux plus faible de participation de même qu'un nombre d'heures moindres que la moyenne canadienne, certains mentionnent un indice de religiosité moins élevé au Québec que dans

<sup>3</sup> Au Canada, on répertorie au moins trois sources de données quantitatives à grande portée, soit : 1) L'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, enquête auprès des ménages; 2) le Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat dans le cadre du Système de comptabilité nationale du Canada; et 3) L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif, enquête auprès des organismes (Laforest, 2012, p. 46; Statistique Canada, 2009, p. 7). L'Enquête nationale auprès des associations à but non lucratif et bénévoles (ENONB) a été réalisée pour la première fois en 2003. Les données « ont été recueillies par Statistique Canada lors d'entrevues personnelles avec 13 000 représentants des organismes bénévoles et à but non lucratif incorporés et des organismes de bienfaisance enregistrés en 2003 (Buisson et coll., 2006, p. 2). Par ailleurs, Statistique Canada a réalisé à partir de 1997 un compte satellite sur les organisations à but non lucratif, mais ce compte a été arrêté en 2008 (Statistique Canada, 2010). On comprendra que toutes ces données peuvent varier pour une même année, mais, dans l'ensemble, il y a convergence (Laforest, 2012, p. 46).

les autres provinces et une capacité de sollicitation ainsi réduite (voir la présentation d'Yvan Comeau; Vézina et Crompton, 2012). Pour l'ensemble du Canada, 16,3 % des répondants s'adonnent à une pratique religieuse hebdomadaire (pour un taux de bénévolat de 64,6 % et une moyenne annuelle de bénévolat de 202 heures) et 83,7 % ne s'y adonnent pas (taux de bénévolat de 44,1 % et une moyenne annuelle de 141 heures), alors qu'au Québec 10 % s'adonnent à une pratique religieuse hebdomadaire (un taux de participation de 45 % et une moyenne annuelle de bénévolat de 169 heures) et 90 % ne s'y adonnent pas (un taux de participation de 36 % et une moyenne annuelle de 112 heures [Statistique Canada, 2012, p. 27 et 32]). L'importance de la religion, notamment de la pratique religieuse, s'impose pour le taux de bénévolat et le nombre d'heures consacrées par année. Ainsi, les bénévoles qui participent fréquemment à des services religieux ont consacré environ 40 % plus d'heures en moyenne que les autres bénévoles. À l'exception du Yukon, le Québec affiche le plus bas taux de participation bénévole et le plus faible taux de pratique religieuse hebdomadaire (Vézina et Crompton, 2012, p. 58; Statistiques Canada, 2012, tableaux 2.1 à 2.14). Enfin, indiquons qu'« en 2010, 83 % des Canadiens sont venus en aide à quelqu'un qui avait besoin d'aide, au moins une fois pendant l'année, soit la même proportion qu'en 2007 » (*ibid.*, p. 54). Selon Rachel Laforest (2012, p. 46), les Québécois auraient une préférence pour l'aide directe, ce qui expliquerait en partie leur plus faible taux de participation aux organismes de bienfaisance et à but non lucratif.

La plus grande partie du travail bénévole est accomplie par une minorité de bénévoles : « En 2010, 10 % des bénévoles [canadiens] représentaient 53 % de l'ensemble des heures de bénévolat consacrées à des organismes de bienfaisance et à but non lucratif. » (Vézina et Crompton, 2012, p. 52). De même, 25 % des bénévoles fournissent 77 % du nombre d'heures de bénévolat (*ibid.*). Le plus grand obstacle au bénévolat est le manque de temps selon 67 % des répondants canadiens, laissant supposer qu'il est difficile de donner plus de temps à moins de changements majeurs dans le temps de travail (p. ex., ceux qui ont un emploi affichent un taux de participation plus élevé que les autres, mais fournissent moins d'heures que les inactifs). En revanche, 45 % des répondants affirment ne pas faire de bénévolat parce qu'ils n'ont « pas été invités à en faire » et 22 %, parce qu'ils « ne savaient pas à qui s'adresser », ce qui laisse supposer que le taux de participation pourrait être plus élevé, sans devoir procéder à un changement structurel (Vézina, 2012, p. 52, graphique 12).

## Les donateurs d'argent

Au Canada, le montant des dons d'argent ou de biens à un organisme de bienfaisance ou à but non lucratif atteignait 10,6 milliards de dollars en 2010. Ces dons provenaient de 84 % de la population âgée de 15 ans et plus, soit 23,7 millions de personnes (Statistique Canada, 2012, p. 7 et 12). Au Québec, le taux des donateurs est relativement identique à la moyenne canadienne, soit 84,6 % de la population âgée de plus de 15 ans, soit 5,2 millions de personnes, mais le montant total des dons n'atteignait que 1,1 milliard de dollars pour 2010. Le don moyen des Québécois représente moins de la moitié de celui de la moyenne canadienne, soit 208 \$, comparativement à 446 \$ (*ibid.*, 17). C'est dire que, si les Québécois avaient donné un montant correspondant à la moyenne canadienne, la contribution collective aux organismes de bienveillance et à but non lucratif aurait été d'environ 2,3 milliards de dollars, soit environ le double de la contribution fournie. Enfin, au Québec, le don médian est de 75 \$ (la moitié des dons est inférieure à ce montant, l'autre moitié, supérieure), comparativement à 123 \$ pour l'ensemble du Canada.

Comme dans le cas du bénévolat, les donateurs canadiens qui assistent à un service religieux au moins une fois par semaine sont plus nombreux à faire des dons et le montant de leurs dons est plus élevé. Ainsi, 93 % de ceux qui sont actifs sur le plan religieux font des dons, comparativement à 83 % pour ceux qui sont moins actifs. De plus, leurs dons s'élèvent en moyenne à 1 004 \$, comparativement à 313 \$ pour les moins actifs, soit un don 3,3 fois plus élevé (Turcotte, 2012, p. 22). Dans le cas du Québec, le taux des donateurs actifs sur le plan religieux est également plus élevé, soit 93,5 %, comparativement 83,8 % pour les moins actifs, ce qui est relativement identique aux taux canadiens (Statistique Canada, 2012, p. 17). De même, le don moyen de ceux qui sont plus actifs sur le plan religieux est 2,4 fois plus élevé que celui fait par ceux qui sont moins actifs, soit 313 \$, comparativement à 129 \$. En somme, les donateurs québécois actifs sur le plan religieux donnent non seulement beaucoup moins en termes absolus que les Canadiens actifs sur le plan religieux, mais la différence entre les actifs sur le plan religieux et les autres est aussi moindre, soit 2,4 fois comparativement à 3,2. De plus, à l'échelle du Canada, 40 % des sommes recueillies, soit 4,26 milliards de dollars, ont été attribuées à des organismes religieux, alors qu'au Québec ce pourcentage baisse à 20 % (Turcotte, 2012, p. 28 et 32).

Il faudrait sans doute tenir compte non seulement du fait d'être plus actif sur le plan religieux, mais aussi de la socialisation offerte par une religion comparativement à une autre. Ainsi, « une étude européenne a montré que les normes sociales encourageant les dons de charité étaient plus fortes dans les pays et les régions de religion protestante et que les catholiques qui vivaient dans des milieux où les catholiques étaient fortement majoritaires étaient moins susceptibles d'effectuer des dons de charité » (Turcotte, 2012, p. 26). De plus, d'autres facteurs jouent sans doute un rôle également important<sup>4</sup>. Ainsi, l'enquête de Statistique Canada de 2010 révèle que les Québécois sont les moins nombreux, à l'exception des habitants du Nunavut, à avoir l'intention de réclamer un reçu de charité, soit 35 %, comparativement à 49 % pour l'Ontario et à plus de 50 % pour les provinces de l'Ouest canadien (*ibid.*, p. 35).

Enfin, comme pour le bénévolat, 25 % des donateurs canadiens (soit ceux qui ont fait des dons d'au moins 378 \$) ont contribué à 83 % du total des dons. Autrement dit, 75 % des donateurs qui ont fait des dons inférieurs à 378 \$ ne contribuent qu'à 17 % du total des dons. Les grands donateurs présentent les caractéristiques suivantes : des pratiquants religieux actifs (46 %), des personnes de 75 ans et plus (32 %), des veufs et des veuves (32 %), des titulaires de diplôme universitaire (33 %) et des personnes à revenu élevé, 120 000 \$ et plus (33 %). Le nombre relatif de ces grands donateurs est moins élevé dans les provinces où le don moyen est moins élevé, comme au Québec (Turcotte, 2012, p. 27).

## Les fondations philanthropiques

La fondation sous la forme de fiducie charitable existe depuis l'antiquité, mais elle s'éloigne progressivement de la charité avec le passage du féodalisme au capitalisme, comme on peut l'observer en Angleterre alors que les biens de l'Église sont usurpés au début du XVII<sup>e</sup> siècle et que les problèmes sociaux prennent de l'ampleur (Charbonneau, 2011). Cependant, c'est au cours du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle que les fondations alimentées par les grandes fortunes du temps acquièrent une importance nouvelle en proposant une approche scientifique de la philanthropie orientée vers des interventions portant sur les causes plutôt que les effets des problèmes sociaux. Dans cette perspective, les États-Unis, où la crainte d'un État central est manifeste, deviennent le lieu par

<sup>4</sup> Historiquement, les nombreuses congrégations religieuses au sein de l'Église catholique lui permettait de mettre en place un nombre d'œuvres de bienfaisance plus élevé que celles soutenues par les Églises protestantes à Montréal, comme le rappellent Gagnon, Fortin et coll. (2012, p. 22-23), en s'appuyant sur les travaux de Janice Harvey.

excellence de la philanthropie moderne avec la fondation comme institution structurante non seulement de la philanthropie, mais aussi de politiques sociales (Dowie, 2001; Prewitt, 1995). Les grandes fondations américaines permettent alors de réunir non seulement des sommes importantes, mais aussi de devenir des lieux d'influence et de production d'idées et de connaissances. Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, les fondations philanthropiques américaines sont « au centre d'un roulement d'une élite dirigeante et professionnelle au sein d'un réseau composé de la fondation, de l'université, du gouvernement et de l'industrie » (Charbonneau, 2012, p. 49). En somme, si la fondation est une structure institutionnelle millénaire, sa pratique et son déploiement sont marqués par son historicité (*ibid.*, p. 18).

Les fondations n'ont pas connu au Canada et au Québec un développement comparable à celui de leur voisin et, jusqu'à tout récemment, leur rôle a été plutôt marginal. Les grandes fondations canadiennes sont plutôt récentes : en témoigne la Fondation de la famille J. W. McConnell<sup>5</sup> qui a été créée à Montréal en 1937. De même, le mot « fondation » est apparu en 1977 dans la législation fiscale canadienne (Chamberland et coll., 2012, p. 23). Les études sur les fondations canadiennes et québécoises sont d'autant moins nombreuses que ces dernières avaient choisi d'agir dans la discrétion la plus complète. Avec la remise en question des interventions de l'État et la montée des organisations de la société civile, les fondations sont devenues non seulement plus actives et plus visibles, mais aussi les principaux promoteurs de la philanthropie. Au Canada comme au Québec, les fondations sont constituées soit en fiducie, soit en personne morale, ce qui entraîne des responsabilités légales différentes. Comme organismes de bienfaisance, les fondations privées et les fondations publiques ne relèvent ni du secteur public (à l'exception des fondations gouvernementales) ni du secteur privé commercial (elles sont des organismes à but non lucratif). Enfin, la plupart des fondations subventionnent des œuvres de bienfaisance, mais à l'occasion les fondations privées peuvent accomplir elles-mêmes des œuvres de bienfaisance.

Comme l'indique le tableau 1 pour 2011, on trouve au Canada 10073 fondations comme organismes de bienfaisance. Ces fondations sont pratiquement en parts égales des fondations privées (50,2 %) et des fondations publiques (49,8 %).

<sup>5</sup> J. W. McConnell possédait des intérêts importants dans plusieurs entreprises (Montreal Street Railway, Canadian Light and Power Company, St. Lawrence Sugar Refineries) et des journaux dont le Montreal Star (il en a été à la fois éditeur et propriétaire). Voir : <http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/about/j-w-mcconnell-biography>.

L'ensemble de ces fondations peut être réparti en cinq types : « bien-être » (48,4 %), « éducation » (15,3 %), « bénéfices de la communauté et autres » (13,2 %), « santé » (13,0 %) et « religion » (10,1 %). À la différence du bénévolat et des dons, les fondations orientées explicitement vers la religion sont les moins nombreuses, soit 10,1 % de l'ensemble des fondations. Comme on le verra plus loin, les Églises sont plutôt engagées dans des œuvres de bienfaisance que dans des fondations. En ce qui concerne les actifs et les dons (tableau 2), les actifs totaux des fondations canadiennes sont de 42,1 milliards de dollars et leurs dons annuels, de 4,3 milliards de dollars (10,2 %). Les dons des fondations publiques représentent 14,6 % de leurs actifs, alors que ceux des fondations privées (qui très souvent appartiennent à un individu ou une famille qui en assure l'administration) ne sont que de 6,2 % (la Loi [canadienne] de l'impôt sur le revenu oblige toutes les fondations à distribuer annuellement au moins 5 % de leurs actifs). Nous n'avons pas de données pour expliquer cette différence entre les fondations publiques et les fondations privées, qui peut résulter de frais d'administration plus élevés ou encore du fait que certaines fondations privées accomplissent elles-mêmes des œuvres de bienfaisance.

**Tableau 1 : Les fondations philanthropiques au Canada et au Québec (2011)**

|                                     | Canada             |                   |                   | Québec             |                  |                  |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Types                               | Fondation publique | Fondation privée  | TOTAL             | Fondation publique | Fondation privée | TOTAL            |
| Bien-être                           | 2 088              | 2 767             | 4 874<br>(48,4 %) | 456                | 464              | 920<br>(47 %)    |
| Santé                               | 1 025              | 287               | 1 312<br>(13,0 %) | 235                | 78               | 313<br>(16,3 %)  |
| Éducation                           | 780                | 764               | 1 544<br>(15,3 %) | 233                | 136              | 369<br>(19,2 %)  |
| Religion                            | 314                | 704               | 1 018<br>(10,1 %) | 77                 | 56               | 133<br>(6,9 %)   |
| Bénéfices à la communauté et autres | 848                | 477               | 1 325<br>(13,2 %) | 117                | 69               | 186<br>(9,6 %)   |
| <b>TOTAL</b>                        | 5 055<br>(50,2 %)  | 5 018<br>(49,8 %) | 10 073<br>(100 %) | 1 118              | 803              | 1 921<br>(100 %) |

Source : Agence du revenu du Canada (ARC, 2011) d'après Chamberland et coll., 2012, p. 28-29 (notre agencement des données).

Les fondations québécoises, au nombre de 1 921, ne représentent que 19 % des fondations canadiennes, un pourcentage inférieur à celui de la population québécoise dans l'ensemble canadien qui est de 23 %. Comme pour le Canada, les fondations québécoises œuvrent principalement dans les domaines du « bien-être » (47 % par rapport à 48,4 % au Canada), puis de l'« éducation » (19,2 % par rapport à 15,3 % pour le Canada), suivi de celui de la « santé » (16,3 % comparativement à 13,0 %), mais elles sont moins actives que les fondations canadiennes pour les types « bénéfiques à la communauté et autres » (-3,65 %) et « religion » (-3,2 %). Si les fondations sont moins nombreuses au Québec qu'au Canada, on y trouve toutefois deux fondations parmi les plus importantes au Canada, soit la Fondation Lucie et André Chagnon et la Fondation de la famille W. C. McConnell. De plus, Fondations philanthropiques Canada, qui regroupe 112 fondations canadiennes parmi les plus importantes, a son siège social à Montréal. Parmi ces fondations les plus importantes, on compte 29 fondations québécoises et 62 fondations ontariennes (<http://pfc.ca/about-pfc/our-member/>). En 2010, les cinq plus grosses fondations au Québec étaient la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation de la famille J. W. McConnell, la Fondation Azrieli, la Fondation Marcelle et Jean Coutu et la Jewish Community Foundation qui totalisaient des actifs de 2,6 milliards de dollars (Chamberland et coll., 2012, p. 44).

**Tableau 2 : Les actifs et les dons des fondations canadiennes (2011)**

|                      | Actifs            | Dons             |
|----------------------|-------------------|------------------|
| Fondations publiques | 19,8 G\$ (47,0 %) | 2,9 G\$ (67,4 %) |
| Fondations privées   | 22,3 G\$ (53,0 %) | 1,4 G\$ (32,6 %) |
| Total                | 42,1 G\$ (100 %)  | 4,3 G\$ (100 %)  |

Source : Imagine Canada, cité par <http://pfc.ca/fr/ressources/fondations-au-canada/>.

Selon les données du répertoire des Fonds et Fondations du Québec, les dons faits par les fondations québécoises en 2010 s'élevaient à 685 millions de dollars (432 millions de dollars de la part des fondations privées, 128 millions de dollars des fondations publiques, 93,5 millions de dollars des organismes philanthropiques, 32,5 millions de dollars des fondations mises sur pied par une entreprise (*ibid.*, p. 43). Ce total tient sans doute compte des fondations les plus importantes, mais rend compte des trois quarts des fondations québécoises. Il faut dire qu'au Canada comme au Québec il existe une minorité de grandes

fondations avec des employés, mais que la plupart sont des petites fondations, d'où le terme « *philanthropy long tail* » pour traduire l'existence d'un très grand nombre des petites fondations américaines qui finissent par totaliser des montants élevés en raison de leur nombre (Bernholz, 2010, p. 10). Cependant, cela serait moins le cas au Canada (et au Québec) où les 100 plus importantes fondations canadiennes en 2001 représentaient 78 % de la richesse de l'ensemble des fondations (Arlett, 2011). Chose certaine, les plus grosses fondations en matière d'actifs ne sont pas celles qui arrivent en tête de liste pour le montant de leurs dons annuels. Ainsi, les deux plus grandes fondations privées canadiennes, Mastercard Foundation (2,8 milliards de dollars) et la Fondation Lucie et André Chagnon (1,3 milliard de dollars), qui viennent réciproquement au premier et au second rang pour leurs actifs, arrivaient en 2011 au 40<sup>e</sup> rang et au 35<sup>e</sup> rang pour leurs dons (soit 54 millions de dollars dans le cas de la FLAC) (Chamberland, 2012, p. 41; Fondation Lucie et André Chagnon, 2012).

La comparaison des fondations privées (dont les fonds proviennent d'un donateur ou d'un groupe comme une famille) et des fondations publiques (dont les donateurs sont très nombreux) n'est pas facile. Sans doute, comme nous l'avons vu, les fondations privées distribuent 6,2 % de leurs actifs et les fondations publiques, 14,6 % en 2011 (tableau 2), mais leur mode de capitalisation est différent. Ainsi, avec un actif de 1,2 milliard de dollars en 2011, la Fondation Lucie et André Chagnon a distribué 53 millions de dollars (la loi l'oblige d'ailleurs à distribuer annuellement au moins 3,5 % de son actif), alors que Centraide du Grand Montréal, à la suite d'une campagne où elle avait recueilli 54,3 millions de dollars auprès de 160 000 donateurs, distribuait, la même année, 46,1 millions (Fondation Lucie et André Chagnon, 2012; Centraide du Grand Montréal, 2012, p. 33 et 43). Sans capitalisation importante, Centraide du Grand Montréal, qui a une certaine exclusivité sur son territoire pour solliciter des fonds, distribue une somme qui correspondrait pratiquement à celle d'une fondation privée capitalisée à hauteur de un milliard de dollars. De plus, une fondation publique dont les fonds proviennent d'une campagne annuelle est en quelque sorte validée régulièrement par le grand public (ce qui n'est pas sans coût), contrainte moins forte, voire inexistante en ce qui a trait à la fondation privée.

Les deux plus grandes fondations au Québec, l'une privée et l'autre publique, qui distribuent les montants les plus élevés à des organismes locaux (une centaine de millions par année si l'on additionne les deux) ne sont pas représentatives des 1 919 autres fondations qui sont pour la plupart petites en matière d'actifs et souvent sans employé. Mais, dans tous les cas, elles mobilisent des bénévoles. Outre la distinction entre fondation privée et fondation publique, d'autres typologies sont utilisées telles la fondation familiale (une fondation privée, p. ex., Fondation Dufresne et Gauthier), la fondation communautaire (une fondation publique, p. ex., Fondation Saint-Roch), la fondation d'entreprise (une fondation privée capitalisée par une entreprise, p. ex., Fondation Desjardins ou encore Fondation des Canadiens pour l'enfance), la fondation de clubs philanthropiques (p. ex., les clubs Rotary et Kiwanis qui ont des fondations), la fondation d'institutions publiques (p. ex., Fondation de l'Université Laval). On comprendra qu'il n'est pas possible de rendre compte de cette diversité, mais qu'il est aussi utile d'en tenir compte.

## **Les organismes de bienfaisance et à but non lucratif**

Comme nous l'avons vu précédemment, les fondations sont associées aux œuvres de bienfaisance, puisque c'est par elles qu'elles atteignent le plus souvent les bénéficiaires et qu'elles réalisent leurs objectifs. Les organismes à but non lucratif sont plus nombreux que les œuvres de bienfaisance, puisque ces dernières doivent être en plus enregistrées comme organismes de charité à l'Agence du revenu du Canada. Nous commencerons par un aperçu des organismes à but non lucratif pour nous centrer par la suite sur les œuvres de bienfaisance.

Les études comparatives à l'échelle internationale amorcées par Lester M. Salamon, directeur du Center for Civil Society Studies à l'Université Johns Hopkins (Baltimore), nous donnent un aperçu de l'importance des organismes à but non lucratif et bénévoles dans plus d'une quarantaine de pays sur tous les continents. À cette échelle, ces organismes mobilisent environ un milliard de personnes (Salamon, Solowski et Haddock, 2011). Si les employés et les bénévoles de ces organismes étaient réunis dans un même pays, « *Volunteerland* », ce pays fictif arriverait en seconde place après la Chine quant à la population et le septième au monde sur le plan économique avec un PIB de 1 348 milliards de dollars (*ibid.*). Ces études montrent également que le secteur à but non lucratif du Canada arrive en deuxième place dans le monde pour son importance,

avec 11 % de la force active de travail du pays (équivalant à 2 millions de personnes). Sur ce point, le Canada n'est devancé que par la Hollande, avec 14,4 %, mais arrive avant le Royaume-Uni, la Suède et les États-Unis (Salamon, 2010, p. 188; Statistique Canada, 2004; Hall et coll., 2004, p. 11; Imagine Canada<sup>6</sup>). Ces études révèlent aussi que les pays où la société civile n'est que faiblement organisée comme dans les anciens pays communistes et les pays dominés par des dictatures, les organismes à but non lucratif basées sur le bénévolat sont beaucoup moins importantes, voire presque inexistantes.

En 2003, il existait au Canada 165 000 organismes à but non lucratif et de bienfaisance, dont 54 % étaient gérés exclusivement par des bénévoles (Hall et coll., 2004, p. 11). Avec 23 % de la population canadienne, le Québec est la province qui regroupe le plus grand nombre d'organismes à but non lucratif, soit 46 000 sur 165 000 (deux fois plus d'organismes par 100 000 habitants que l'Ontario) (Buissières et coll., 2006, p. 6-7). Pour leur administration et pour leurs activités, ces organismes faisaient appel à 4,4 millions de bénévoles et 324 000 employés, dont 181 000 employés à temps plein (*ibid.*, p. 17 et 18). Ces chiffres ont évolué à la hausse comme le confirment les données du Registraire du Québec<sup>7</sup> pour 2011 selon lequel le nombre d'associations personnalisées s'élevait à 57 070. Avec 308 regroupements nationaux, régionaux et sectoriels, les organismes à but non lucratif et de bienfaisance sont passablement éclatés, mais fortement organisés en réseaux à l'échelle du Québec et faiblement rattachés à des réseaux et à des regroupements canadiens (Laforest, 2012). Cela dit, plus de 3 000 organismes à but non lucratif sont réunis sous le chapeau de l'économie sociale<sup>8</sup> avec le Chantier de l'économie sociale, alors qu'environ 8 000 organismes à but non lucratif le sont sous celui de l'action communautaire, dont plus de 5 000 sont subventionnés par divers ministères québécois par l'entremise du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS, 2012).

Selon le Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat, le secteur à but non lucratif (à l'exclusion des hôpitaux, des universités et des collèges) avait des revenus qui représentaient 2,5 % du PIB de l'ensemble de l'économie canadienne, soit 35,6 milliards de dollars en 2007 (Statistique Canada, 2009, p. 6 et 42). Les revenus de ces organismes provenaient :

<sup>6</sup> Voir <http://www.imaginecanada.ca/fr/node/66>.

<sup>7</sup> Voir le site du Registraire des entreprises (REQ) : [http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/la\\_propos/registre/obligation\\_immat.aspx](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/la_propos/registre/obligation_immat.aspx).

<sup>8</sup> Voir le site du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier.qc.ca/>.

- des ventes de biens et de services : 45,6 % du revenu total;
- du financement public : 19,7 % (0,8 % local, 14 % provincial, 4,9 % fédéral);
- des frais d'adhésion : 15,9 %;
- de dons des ménages : 12,0 %;
- des revenus de placements : 4,9 % (*ibid.*, p. 19).

Ces données qui concernent l'ensemble du Canada révèlent que les revenus des organismes à but non lucratif ne sont financés ni exclusivement par l'État ni par les dons et la philanthropie. Si l'on tient compte des ventes de biens et de services et des frais d'adhésion, 61,5 % des revenus de ces organismes sont en un sens autogénérés<sup>9</sup>. Le financement public et les dons atteignent 31,7 % des revenus, voire 36,6 % si l'on y ajoute des revenus de placements. Enfin, la part du financement public qui s'élève à 19,7 % du total provient à 4 % du local, à 71 % du provincial et à 24,9 % du fédéral<sup>10</sup>.

Nous ne disposons pas de cette répartition détaillée pour le Québec, mais nous savons que les 3 000 organismes à but non lucratif qui relèvent de l'économie sociale peuvent avoir accès à des outils dont la capitalisation totale peut atteindre 1 milliard de dollars<sup>11</sup> (Mendell et coll., 2010, p. 21). De même, 5 089 des 8 000 organismes communautaires autonomes sont subventionnés par 13 ministères québécois et 8 organismes gouvernementaux pour un montant annuel total de 860 millions de dollars, dont 520 millions de dollars pour la mission globale des organismes en 2010-2011 (SACAIS, 2012, p. 75 et 79). Le financement provenant du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) serait comparable à celui provenant des fondations; dans ce dernier cas, le financement n'est accordé qu'aux organismes de bienfaisance.

<sup>9</sup> Selon David Lasby (2013, p. 4), seulement 23 % des œuvres de bienfaisance n'ont pas d'activités rémunératrices.

<sup>10</sup> Il est intéressant de relever ici que, avec 19,7 % des revenus des organismes à but non lucratif et de bienfaisance qui proviennent des pouvoirs publics, cette contribution est bien en dessous de celle que fournissait l'État dans le dernier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, soit un tiers du budget des institutions charitables (Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond et Mercier, 2013, p. 17). Il faut cependant ajouter que le contenu des institutions charitables n'est plus le même, puisqu'une grande partie du secteur charitable relève maintenant du secteur public.

<sup>11</sup> Nous pensons à Investissement Québec qui a un volet pour l'économie sociale incluant les OBNL et à des fonds fiscalisés tels le Réseau d'investissement social du Québec, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Filaction et, à l'occasion, par les fonds de travailleurs, sans oublier la microfinance dont le Réseau québécois du crédit communautaire. Voir également le Cap de la finance responsable et solidaire ([http://capfinance.ca/page\\_accueil.php](http://capfinance.ca/page_accueil.php)). Voir également Mendell, Boudreau et Rouzier, 2010.

**Tableau 3 : Œuvres de bienfaisance au Canada et au Québec en 2011**

| Type                                | Canada                           | Québec                            |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Bien-être                           | 13 457 (17,8 %)                  | 4 434 (30,9 %)                    |
| Santé                               | 3 362 (5,9 %)                    | 907 (6,3 %)                       |
| Éducation                           | 12 263 (16,3 %)                  | 2 569 (17,9 %)                    |
| Religion                            | 32 211 (42,8 %)                  | 4 408 (30,7 %)                    |
| Bénéfices à la communauté et autres | 12 861 (17,1 %)                  | 2 027 (14,1 %)                    |
| TOTAL                               | 75 254 (100 %)<br><b>(100 %)</b> | 14 345 (100 %)<br><b>(19,1 %)</b> |

Source: Agence du revenu du Canada (ARC, 2011), d'après Chamberland et coll., 2012, p. 28-29 (notre adaptation des données).

Comme le montre le tableau 3, un peu moins de la moitié des organismes à but non lucratif de l'ensemble du Canada, soit environ 45 %, relève de la bienfaisance (reconnus comme organismes de charité par l'Agence du revenu du Canada). Parmi les domaines où l'on trouve ces organismes, c'est celui de la religion qui arrive en tête avec 42,8 %, suivi du bien-être, des bénéfices à la communauté et de l'éducation, la santé arrive en dernier. Les œuvres de bienfaisance au Québec se différencient à plusieurs égards. En premier lieu, les œuvres de bienfaisance représentent environ 30 % de l'ensemble des organismes à but non lucratif (comparativement à 42,8 % pour le Canada). En deuxième lieu, le bien-être, avec 30,9 %, arrive en tête comparativement au Canada avec un écart en faveur du Québec de 13,1 %. En troisième lieu, la religion qui suit de près le bien-être avec 30,7 % est de loin moins importante qu'elle ne l'est pour l'ensemble du Canada (écart de 12,8 % en faveur du Canada). Les autres différences sont moins prononcées

## Les bénéficiaires

Comme c'était le cas au Sommet sur la culture philanthropique, les bénéficiaires sont le plus souvent les grands absents, même si l'on s'accorde pour dire qu'une action efficace en leur faveur suppose une participation active de leur part. Comme le financement et les dons se font plutôt en direction des organismes que des individus, c'est par eux qu'il devient possible de mieux connaître les bénéficiaires et c'est également à partir d'eux que leur participation peut prendre forme. Les types d'activités laissent voir également que les bénéficiaires sont touchés principalement par des activités relevant de la religion et du bien-être :

60,6 % des revenus concernent ces deux types d'activités au Canada et 61,6 % au Québec; par la suite viennent l'éducation et les bénéfiques à la communauté (dans ce dernier cas, il faut ajouter que la plupart de ces organismes agissent à partir des collectivités locales). Enfin, comme la santé est couverte plus que tout autre domaine par l'État, il ne faut pas se surprendre qu'il s'agisse d'un domaine qui arrive en queue en matière de financement.

Par ailleurs, ce qui manque, ce sont des données plus qualitatives sur les bénéficiaires concernant non seulement leurs besoins, mais également la façon d'y répondre. Parmi les 12 présentations faites dans les 3 ateliers du Sommet, 4 portaient au moins en partie sur l'organisme et ses bénéficiaires. Ainsi, le Patro Roc-Amadour, situé dans le quartier populaire de Limoilou, favorise le développement intégral de la personne par le loisir et l'entraide. Mis sur pied en 1948 par des religieux de Saint-Vincent-de-Paul, il regroupe aujourd'hui 12 organismes communautaires avec 300 bénévoles et il reçoit 4 000 personnes par semaine (voir le compte-rendu de la présentation de Clément Lemieux). Pour le volet de l'entraide, 17 types de services sont offerts, dont l'accueil pour la santé mentale, une popote roulante, le dépannage alimentaire et un jardin collectif. Ces services permettent de briser l'isolement qui accompagne souvent la pauvreté. Comme on parle plus d'entraide que d'aide, les bénéficiaires peuvent dans certains cas devenir des bénévoles.

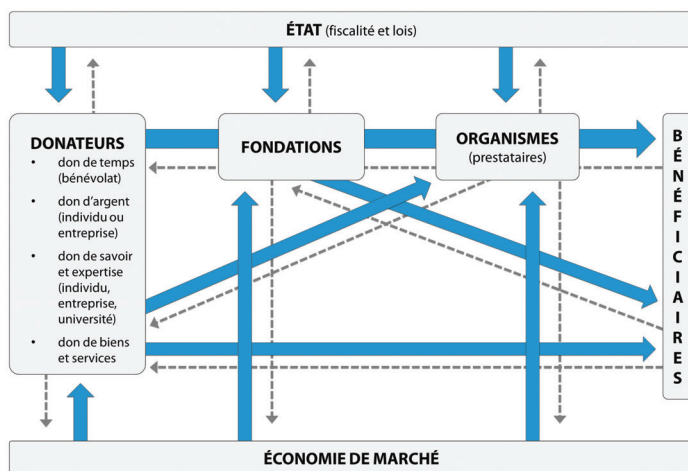
Le Centre Signes d'Espoir, qui a été fondé en 1979, offre des services spécialisés aux personnes ayant des limitations auditives (surdité), soit des services d'adaptation et d'intégration et de soutien psychosocial pour la grande région de Québec (voir le compte-rendu de la présentation de S<sup>r</sup> Louise Bellavance). Plus concrètement, on y trouve un centre de jour, un centre d'hébergement pour les sourds et des ateliers de travail (recyclage de matériel informatique, de livres, de cuivre et d'autres métaux, services de menuiserie, boutique Ordi-livres). Comme on peut l'entrevoir, le Centre Signes d'Espoir vise l'intégration sociale et la qualification des bénéficiaires, ce qui suppose que ces derniers sont actifs. Cependant, ce centre ne reçoit pas toute l'attention qui lui revient de sorte qu'il est apparemment négligé par les donateurs. La Tablée des chefs est un organisme qui vise à la fois à récupérer la nourriture consommable, mais non consommée, et à favoriser l'autonomie alimentaire des jeunes. Cela suppose, d'une part, la collaboration des traiteurs et des chefs dans les restaurants et les hôtels et, d'autre part, la participation des jeunes en vue d'une autonomie alimentaire (voir le compte-rendu de la présentation de

Jean-François Archambault). Enfin, le collectif Craque-Bitume, qui a été créé en 2011, vise à développer et à promouvoir des actions écoresponsables, principalement chez des jeunes, favorisant ainsi l'engagement dans la communauté et l'adoption d'un mode de vie durable. Il œuvre dans les quartiers centraux de Québec pour une société plus écologique soucieuse également de santé et de justice sociale, à partir de jardins collectifs, du verdissement de cours, de jardins en bac à l'école et de jardins pédagogiques, de compostage, d'atelier de formation écocitoyenne et de théâtre d'intervention (voir le compte-rendu de la présentation de Julie Moffet comme bénévole et membre du collectif).

## 1.2 Relations et flux entre les agents

Nous avons présenté les principaux agents qui forment le système de la philanthropie au Québec. Ces agents sont pour la plupart autonomes, mais agissent en interrelation, voire en interdépendance. Certains d'entre eux tendent à se constituer en secteur, comme c'est le cas du bénévolat (voir les textes de Fortin et Gagnon et celui de Comeau) et des fondations (voir le texte de Lefèvre et le compte-rendu de la présentation d'Hilary Pearson), alors que les nombreux organismes à but non lucratif et les œuvres de bienfaisance ont donné lieu à plusieurs regroupements et à une certaine fragmentation (p. ex., bienfaisance, action communautaire autonome, économie sociale). Le schéma que nous proposons donne un aperçu des principales relations existant entre ces agents et leur environnement politique et économique, dans la perspective de la philanthropie (objet principal du Sommet).

### LE FLUX PHILANTHROPIQUE



**En premier lieu**, on peut considérer les donateurs de temps (les bénévoles) et les donateurs d'argent comme un point de départ, puisqu'ils sont principalement ce qui entre dans le système philanthropique (l'intrant). S'il fallait choisir entre les bénévoles et les bailleurs de fonds, il faudrait sans doute choisir les premiers, puisque c'est par eux que tout commence et se met en marche, mais aussi en raison de l'importance de leur contribution. Ainsi, au Québec, 2,5 millions de bénévoles fournissent 310 millions d'heures par année, ce qui correspond à 2,9 milliards de dollars si l'on traduit ces heures en temps rémunéré au taux du salaire minimum. Même si l'on trouve des bénévoles engagés dans les 1 921 fondations québécoises, le plus gros de leur travail se réalise au sein des 57 000 organismes à but non lucratif parmi lesquels on trouve 14 345 œuvres de bienfaisance en 2011. Ces organismes peuvent recruter directement les bénévoles dont ils ont besoin, mais ils peuvent également faire appel à l'un ou l'autre des 111 centres d'action bénévole qui sont eux-mêmes regroupés au sein de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (<http://www.fcabq.org/fcabq.php>). Le Réseau de l'action bénévole (<http://www.rabq.ca/a-propos-du-rabq.php>), créé dans la foulée de l'année internationale des bénévoles en 2001, regroupe 18 organismes québécois qui représentent les principaux acteurs bénévoles au Québec ayant pour mission de promouvoir l'action bénévole, de contribuer à sa reconnaissance et à son développement. Par ailleurs, les Québécois qui donnent de l'argent sont deux fois plus nombreux que ceux qui s'engagent comme bénévoles (5,2 millions de donateurs comparativement à 2,5 millions de bénévoles), mais la somme des dons en argent ne s'élève qu'à 1,1 milliard de dollars par année (si les Québécois avaient fait des dons à hauteur de la moyenne canadienne, leur contribution aurait été deux fois plus importante). L'argent donné va aux fondations publiques et, plus largement, aux œuvres de bienfaisance où il permet entre autres d'engager du personnel.

**En deuxième lieu**, les fondations sont placées presque au centre du schéma, soit entre les donateurs et les organismes prestataires de services. Dans la philanthropie moderne, elles se sont révélées centrales, du moins aux États-Unis. Au Canada, la distinction entre fondations publiques et fondations privées est pertinente pour distinguer l'origine des dons et la forme de leur gouvernance. Les fondations publiques reçoivent des fonds de plusieurs sources (représentant dans certains cas une sorte d'association de donateurs), alors que les fondations privées ont été capitalisées par une personne, une famille ou un groupe. Ainsi,

une fondation privée peut maintenir dans le temps ses actifs de départ en ne redistribuant que le rendement de ce capital (à condition évidemment que ce rendement soit au moins de 3,5 %, puisque la loi canadienne exige ce niveau de redistribution annuelle de l'actif), alors qu'une fondation publique est habituellement contrainte de faire régulièrement des collectes de fonds si elle veut en distribuer. On comprend ainsi que la fondation de la famille J. W. McConnell, qui est une fondation privée, puisse avoir des actifs de 483,7 millions de dollars, 75 ans après sa fondation<sup>12</sup>. Dans cette perspective, la contribution d'une fondation privée ayant un actif de 1 milliard de dollars peut ne distribuer que 50 millions de dollars par année, mais une fondation publique sans grande capitalisation peut également distribuer un même montant à partir d'une campagne annuelle de souscription (c'est ce qu'on peut observer avec la Fondation Lucie et André Chagnon, fondation privée et Centraide du Grand Montréal, fondation publique).

Pour l'ensemble du Québec, les fondations privées et publiques ont distribué aux organismes de bienfaisance environ 685 millions de dollars en 2010. Si l'on considère que les fondations privées ne font pas de collectes de fonds, il faut en conclure qu'une partie des dons de 1,1 milliard de dollars faits par les Québécois est allée directement à des organismes prestataires, sans nécessairement passer par une fondation. Cela dit, la contribution financière des fondations privées et publiques est modeste en dépit de l'importance du montant distribué annuellement. D'abord, le montant distribué par les fondations québécoises est inférieur à celui de 860 millions de dollars que divers ministères et organismes gouvernementaux distribuent annuellement par l'entremise du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS, 2012, p. 75). Ensuite, les sommes distribuées par les fondations privées et publiques apparaissent encore plus modestes comparativement aux revenus totaux des organismes à but non lucratif (en excluant les hôpitaux, les universités et les collèges) qui atteignaient 35 milliards de dollars<sup>13</sup> en 2007. De même, la contribution financière des fondations apparaît également très modeste comparativement à celle de l'État québécois dans les domaines relevant du secteur social, soit la santé et les

<sup>12</sup> On pourrait prendre également comme exemple la Fondation Beati, une fondation privée qui a été dotée d'un fonds de 11 millions de dollars, il y a 20 ans, et qui a encore aujourd'hui un actif d'environ 11 millions de dollars, et cela après avoir fourni du financement à 600 projets pour un montant qui atteint également 11 millions de dollars, à partir du rendement de cette dotation (Boily, 2014, p. 51 et 58). Si l'on tient compte de l'inflation, il apparaît que la dotation de départ a diminué en termes relatifs.

<sup>13</sup> Et cela même en réduisant ces revenus à moins de 10 milliards de dollars pour tenir compte du nombre d'organismes de bienfaisance qui dépasse les 14 000. Voir la note 9 selon laquelle seulement 23 % des organismes de bienfaisance n'ont pas d'activités rémunératrices, alors que les rémunérations de celles qui en ont peuvent être très modestes.

services sociaux (29 milliards de dollars), l'éducation, le loisir et le sport (15 milliards de dollars), l'emploi et la sécurité sociale (4 milliards de dollars) et les familles et les aînés (2,4 milliards de dollars), pour un total dépassant les 50 milliards de dollars en 2011-2012 (Gouvernement du Québec, 2012, p. 12). Tout cela ne doit pas nous surprendre, puisque, même aux États-Unis où les fondations sont les plus nombreuses, les mieux organisées et pourvues au monde, leur participation au PIB ne représente qu'environ 0,23 % (Hammack, 2010; Chamberland, 2012, p. 5).

Que retenir des fondations quant à leur contribution financière, sinon que cette dernière ne doit pas être évaluée en fonction des sommes que les gouvernements consacrent aux besoins sociaux (O'Connor, 2011)? Les fondations et les gouvernements n'ont pas la même mission et les deux ne travaillent ni de la même manière ni avec les mêmes obligations et contraintes. Ainsi, l'État se doit d'offrir des services relativement universels et ses dirigeants élus ont des comptes à rendre à l'électorat à intervalle régulier, alors que les fondations peuvent se concentrer sur des domaines précis, prendre des risques et expérimenter, d'autant plus qu'elles agissent souvent dans l'ombre. Dans cette perspective, les fondations sont complémentaires à l'État même si certaines d'entre elles, notamment aux États-Unis, n'hésitent pas à manifester leur hostilité à l'égard de l'État (Hammack, 2010). En raison de leurs réseaux de collaborateurs et d'influence, elles peuvent plus facilement que d'autres diffuser leurs expérimentations et les innovations qu'elles ont soutenues, d'autant plus qu'elles sont capables d'inciter l'État à prendre le relais, quitte à l'inviter avec insistance à se transformer.

Pour bien comprendre les relations sur lesquelles les fondations peuvent s'appuyer, les études de cas en profondeur peuvent être très utiles, du moins dans un premier temps (voir celle réalisée sur la Fondation Beati par Claire Boily, sous la direction d'Yvan Comeau, 2014). Ces études permettent de voir entre autres que l'importance des fondations est probablement plus grande que les sommes d'argent qu'elles distribuent en raison principalement des relations qu'elles nouent pour les collectes de fonds, pour les fondations publiques, et pour l'allocation des fonds aux organismes soutenus pour l'ensemble des fondations. Ainsi, en 2012-2013, Centraide du Grand Montréal emploie une centaine de personnes, dont un grand nombre de professionnels, et fait appel à 120 bénévoles pour son administration

(30 au conseil d'administration, 30 au cabinet de campagne et 60 pour l'allocation des ressources aux organismes). Pour sa campagne annuelle au cours de laquelle elle a recueilli 56 millions de dollars, 23 000 bénévoles ont été mobilisés dans 1 800 organisations et entreprises. De plus, dans les 373 organismes de bienfaisance et à but non lucratif qui ont reçu de ses fonds, 54 000 bénévoles ont été mis à contribution. De même, en 2012, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a distribué 9 millions de dollars à plus de 200 organismes engagés dans divers domaines : action communautaire, aide à la famille, aux femmes et aux hommes en difficulté, aide à la jeunesse, soutien aux personnes handicapées, soutien en santé mentale, soutien matériel, soutien social. Cette somme a été recueillie auprès de 103 000 donateurs grâce au travail de 5 300 bénévoles dans 1 100 lieux de travail. De plus, pour l'allocation des fonds aux organismes prestataires et pour leur évaluation, 45 bénévoles ont fourni 2 300 heures de travail (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2013). Enfin, dans l'ensemble du Québec, on trouve 18 Centraide qui soutiennent 1 800 organismes venant en aide à 1,5 million de bénéficiaires. Parce qu'elles luttent pour contrer la pauvreté et l'exclusion sous toutes ses formes et dans chacune des régions du Québec, les Centraide sont des fondations généralistes dans le domaine de la bienfaisance. Les plus petites ont moins de ressources, mais chacune dans sa région se préoccupe de nouer des relations étroites et soutenues non seulement avec les donateurs, mais aussi avec les organismes prestataires en offrant à la fois du financement et un accompagnement faisant appel non seulement à des professionnels, mais également à des bénévoles. Si des tensions peuvent exister quant à l'encadrement et à la reddition de comptes, la présence de bénévoles au côté de professionnels facilite la compréhension mutuelle.

Les fondations privées sont plus souvent thématiques, comme c'est le cas par exemple de la fondation One Drop créée par Guy Laliberté, fondateur du Cirque du Soleil, qui intervient principalement pour l'accès à l'eau dans les pays du Sud. De même, pour l'ensemble du Québec, la Fondation Lucie et André Chagnon s'est engagée dans la prévention de la pauvreté en se centrant sur trois dimensions de cette dernière : la petite enfance, la réussite scolaire et la santé (être en forme) (voir la présentation de Claude Chagnon, président de cette fondation). La FLAC a noué trois partenariats avec l'État québécois dans le cadre de trois OBNL : Avenir d'enfants, en partenariat avec le ministère de la Famille et des Aînés; Québec en Forme, en partenariat avec le ministère de

la Santé et des Services sociaux; et Réunir réussir (R<sup>2</sup>), avec le Secrétariat à la jeunesse<sup>14</sup>. De concert avec ces trois organismes, la fondation soutient un très grand nombre d'organisations locales et régionales à qui elle fournit non seulement un soutien financier, mais aussi du conseil, de l'expertise et des connaissances. Ainsi, Avenir d'enfants, actif sur l'ensemble du territoire québécois, offre un soutien « à près de 140 regroupements locaux de partenaires, comprenant plus de 2 000 organisations engagées dans le développement des jeunes enfants<sup>15</sup> ». De même, Québec en Forme soutient 240 regroupements locaux de partenaires dans toutes les régions du Québec. Ces regroupements, qui sont présents dans 1 003 municipalités, collaborent avec plus de 2 923 partenaires locaux et régionaux et 1 889 écoles primaires et secondaires (Longtin, 2012, p. 35). Enfin, le réseau de la FLAC comprend aussi d'autres fondations, des instances publiques, des organismes à but non lucratif, des instances de concertation, des organismes communautaires et des organisations du secteur privé. Ces relations concernent le partenariat, le financement, la consultation, l'accompagnement, le lobbying, la reddition de comptes, la collaboration, le réseautage, l'échange d'information et la participation à la gouvernance (*ibid.*).

Comme nous l'avons indiqué, les 1 118 fondations publiques et les 803 fondations privées ne sont pas toutes de la taille de Centraide du Grand Montréal ou de la Fondation Lucie et André Chagnon. La plus grande partie d'entre elles sont petites et plusieurs n'ont pas d'employés à temps plein<sup>16</sup>, mais elles font toutes appel à des bénévoles et distribuent généralement leurs fonds à des organismes prestataires. Ce double rapport aux bénévoles et aux organismes prestataires fait que, d'une part, elles doivent développer des relations relativement diversifiées et contrastées et que, d'autre part, elles doivent examiner de nombreuses demandes qui sont des sources d'information privilégiées sur les besoins non satisfaits. Ce faisant, leur importance ne repose pas exclusivement sur la distribution de fonds, mais de plus en plus sur le fait qu'elles ont accès à des connaissances et à de l'expertise de première main et que, à partir de leur relation avec les donateurs, elles ont accès à des réseaux de communication et d'influence.

<sup>14</sup> Chaque année, le montant global annuel alloué à ces trois partenariats est de 50 millions de dollars. La Fondation soutient elle-même par ailleurs une trentaine de projets.

<http://www.fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous/partenariats.aspx>.

<sup>15</sup> Voir le communiqué de presse du 16 mai 2013: [http://www.fondationchagnon.org/media/74651/16-05-2013-communique\\_rouleau\\_mc.pdf](http://www.fondationchagnon.org/media/74651/16-05-2013-communique_rouleau_mc.pdf).

<sup>16</sup> Voir la Fondation du Dr Julien qui recueille environ 2 millions de dollars par années pour ses œuvres:

[http://www.fondationdrjulien.org/media/67246/2011\\_rapport\\_annuel\\_vfinale.pdf](http://www.fondationdrjulien.org/media/67246/2011_rapport_annuel_vfinale.pdf).

**En troisième lieu**, les 57 070 organismes à but non lucratif, dont 14 345 sont des œuvres de bienfaisance (les fondations qui sont des œuvres de bienfaisance ne sont pas prises en compte ici), se distinguent dans le système de la philanthropie par le fait qu'ils sont les principaux prestataires de service aux bénéficiaires. Ils sont également les organismes où l'on trouve le plus grand nombre de bénévoles et où l'argent donné est dépensé (même si en cours de route il y a les « pertes » résultant des coûts d'administration et des coûts de transaction). Les dons d'argent ne constituent pas la principale source de revenus des organismes à but non lucratif et de bienfaisance. En effet, les organismes à but non lucratif (excluant les hôpitaux, les universités et les collèges) génèrent par eux-mêmes 61,5 % de leurs revenus. À l'évidence, ce pourcentage est beaucoup moins élevé pour les organismes de bienfaisance. Les dons reçus correspondent à 12,0 % des revenus, alors que le financement provenant des pouvoirs publics s'élève à 19,7 % (dont la plus grande partie de ce pourcentage provient à 71 % des provinces) (Statistique Canada, 2012).

En ce qui concerne le financement des organismes à but non lucratif et de bienfaisance, deux commentaires s'imposent. D'abord, même si les dons reçus ne constituent pas la première source de financement, ils présentent un grand avantage sur les autres sources de revenus. En effet, comme ils ne s'inscrivent pas dans une relation contractuelle qui les obligerait à une production précise, ils offrent aux organismes une grande liberté, notamment celle de remplir plus directement leur mission et d'offrir la possibilité d'innover à partir de l'identification de nouveaux besoins. Ensuite, les dons provenant d'une fondation reconnue constituent le plus souvent une reconnaissance pour l'organisme qui peut s'en servir comme effet de levier. De plus, l'accompagnement de la fondation donne accès à de l'expertise et à du soutien qui va au-delà du montant de la subvention (même si l'effet est difficile à évaluer). Cette dernière est par ailleurs accordée dans la perspective d'une relation longue qui assure ainsi une stabilité à l'organisme pour plusieurs années. Dans le meilleur des cas, la subvention obtenue constitue une invitation à élever son niveau de compétence et d'expertise. Dans des cas plutôt problématiques, la fondation centre son évaluation sur les seuls résultats, sans prendre en considération ce qui constitue le plus important pour la bienfaisance, soit la relation avec les bénéficiaires et le processus de coproduction des services et de l'aide avec les bénéficiaires.

**En quatrième lieu**, les bénéficiaires des organismes de bienfaisance sont des personnes qui ont besoin d'aide pour des raisons économiques et, de plus en plus, pour des raisons sociales très diverses. Dans son rapport à l'œuvre de bienfaisance, le bénéficiaire n'est pas dans une relation d'aide mutuelle, mais dans une demande d'aide à un tiers, du moins au départ. Cela ne veut pas dire que le bénéficiaire doit être considéré comme passif, ne faisant que recevoir. Comme on a pu l'observer avec le Patro Roc-Amadour (voir la présentation de Clément Lemieux), certains bénéficiaires après quelques années peuvent devenir eux-mêmes des bénévoles. Il est donc important que l'aide fournie tienne bien compte de la participation du bénéficiaire dans une perspective d'habilitation plutôt que de dépendance. Comme plusieurs l'ont constaté lors du sommet, le bénéficiaire est souvent le grand absent, bien que les cas de grande réussite soient plutôt ceux qui ont contribué à rendre le bénéficiaire plus autonome, comme on a pu le constater dans le cas de handicaps comme la surdité ou encore dans le cas de l'insertion sociale (voir le Centre Signes d'Espoir avec la présentation de S<sup>r</sup> Louise Bellavance et le Patro Roc-Amadour avec la présentation de Clément Lemieux).

Si les bénéficiaires sont sans doute les moins organisés du système, ils ne sont pas sans associations et regroupements, comme on peut le voir avec l'Association provinciale des malades, aujourd'hui le Conseil pour la protection des malades, qui offre du conseil, des avis juridiques et des recours collectifs, et la Fédération des comités des usagers et des résidents du Québec. Dans le domaine du logement social, qui a été ajouté comme approche de soutien aux personnes en difficulté, on peut relever le Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU), dont l'action vise l'ensemble du Québec, bien qu'on trouve « dans chaque région des groupes de défense de droits dans le champ du logement ou plus généralement de l'habitat » (Boucher, 2004, p. 114). Dans les organismes de bienfaisance, les bénéficiaires peuvent participer à l'organisation, mais rarement de manière systématique comme dans le cas d'associations où les membres sont des usagers ou encore de coopératives de solidarité où les usagers peuvent constituer un collège et ainsi participer à l'administration de l'organisme et à la définition de ses orientations. Dans la mesure où la pauvreté est non seulement économique, mais aussi sociale (p. ex., l'exclusion sociale, la fragilisation psychologique, l'isolement et la détresse), l'insertion sociale devient une finalité pour lutter contre la nouvelle pauvreté, d'où l'importance d'interventions qui favorisent la participation des bénéficiaires.

**En cinquième lieu**, s'il existe dans une société donnée un système philanthropique, celui-ci n'a pas pris forme dans le vide. Il se situe entre l'État, qui assure l'essentiel de la redistribution pour réduire au moins partiellement les inégalités, et une économie de marché dont la répartition de la richesse produite engendre de plus en plus d'inégalités, comme le montrent les revenus moyens des divers quintiles au sein de toutes les sociétés. Dans ce contexte, la forme de l'État providence est sans doute un des principaux déterminants de l'importance et du rôle de la philanthropie dans une société (voir à cet égard les diverses formes d'État providence élaborées par Gosta Esping Andersen, 1990 et 1996). On comprend aussi pourquoi les États-Unis, avec l'État providence le moins développé parmi les pays occidentaux, sont en même temps celui où la philanthropie est la plus forte et la mieux organisée. À l'inverse, les pays scandinaves, avec l'État providence le plus complet, manifestent moins d'intérêt pour la philanthropie, ce qui ne veut pas dire que les organismes à but non lucratif sont inexistants, à commencer par la participation des usagers (Enjolras, 2010; Evers et Laville, 2004).

Au Canada, la philanthropie est encadrée de diverses manières par les deux paliers de gouvernement que sont le fédéral et le provincial. Le gouvernement fédéral joue un rôle déterminant à partir de l'Agence du revenu du Canada qui définit ce qu'il faut entendre par don charitable et par enregistrement des organismes de bienfaisance (ARC, 2012), et à partir de la Loi sur l'impôt sur le revenu (LIR), dont plusieurs articles concernent entre autres les fondations et les dons<sup>17</sup> (Loi sur l'impôt sur le revenu, 2013, 2319). Pour leur enregistrement, les fondations doivent se définir comme fondation privée (si leurs fonds viennent d'une seule source ou d'un même groupe avec une gouvernance qui lui est propre) ou comme fondation publique (si les fonds proviennent de diverses sources avec une gouvernance qui lui est propre), il n'est pas possible de combiner ces deux statuts. De plus, l'ARC exige entre autres le versement annuel d'un minimum de l'actif, la limitation des activités commerciales (toutes les fondations, y compris les fondations privées, sont à but non lucratif) et l'obligation de rapports publics (Pearson et Broder, 2011, p. 3). De même, il est interdit à tous les organismes de bienfaisance de faire de la politique partisane, ce qui ne va pas toujours de soi, notamment pour les organismes engagés dans la défense des droits (Hall et coll., 2004, p. 12-13).

<sup>17</sup> Adam Parachin (2012) indique que cette loi prévoit des mesures incitatives pour encourager les Canadiens à faire des dons de bienfaisance, mais il lui reproche de ne pas définir légalement le don, d'où de nombreuses ambiguïtés, et que les critères utilisés par les cours de justice et les autorités de réglementation sont contradictoires.

Enfin, le gouvernement fédéral assure aux organismes de bienfaisance un financement indirect (déductions fiscales et crédits d'impôt) et un financement direct par des subventions. Cependant, comparativement à l'ensemble du financement public des organismes à but non lucratif et de bienfaisance qui provient des divers paliers de gouvernement, celui du fédéral correspond à 24,9 % du financement public, alors que celui fourni par les provinces s'élève à 71 % et par les municipalités et les villes, à 4 % (Statistique Canada, 2009, p. 19). Ajoutons toutefois que la totalité du financement public des divers paliers de gouvernement ne correspond qu'à 19,7 % du revenu de l'ensemble de ces organismes.

Au Québec, l'État a pris la place de l'Église pour la bienfaisance comme l'a bien montré l'historienne Lucia Ferretti dans sa conférence à l'ouverture du Sommet. Le gouvernement québécois intervient également sur le plan de la régulation : il impose des règles à partir de la législation, définit les parties prenantes comme on peut l'observer pour l'action communautaire et propose un discours normatif, notamment pour le bénévolat (Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond et Mercier, 2013). La plupart des organismes à but non lucratif et de bienfaisance sont incorporés à partir d'un cadre juridique relevant du gouvernement du Québec (voir le Registre des entreprises). Outre le financement indirect à l'exemple du fédéral, le gouvernement du Québec offre aussi un financement direct, soit des subventions provenant d'une douzaine de ministères et des contrats pour des projets bien définis. Pour l'action communautaire autonome, les ministères et les organismes gouvernementaux dans le cadre du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales affectent 860 millions de dollars aux organismes relevant de l'action communautaire, dont 520 millions pour la mission de ces organismes (SACAIS, 2012, p. 75 et 79). Pour la concertation et le partenariat, les ministères concernés ont incité les organismes à but non lucratif et de bienfaisance à se donner des interlocuteurs uniques par secteurs et parfois à l'échelle de la région. Ainsi, à la différence des autres provinces canadiennes, les organismes à but non lucratif et de bienfaisance sont regroupés principalement, voire exclusivement à l'échelle du Québec (Laforest, 2012), à l'exception des grandes fondations. De plus, la distinction entre organismes à but non lucratif et action communautaire autonome (voir le débat entre économie sociale et action communautaire autonome) semble avoir été plus importante et déterminante que celle entre les organismes à but non lucratif, d'une part, et les œuvres de

bienfaisance, d'autre part. De même, les orientations du bénévolat proposées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale font appel davantage à la participation citoyenne qu'à la bienfaisance (Gouvernement du Québec, 2003), d'où l'élaboration d'un plan d'action gouvernemental axé sur l'action communautaire qui précise le mandat du Comité interministériel de l'action communautaire (Gouvernement du Québec, 2004).

Outre l'État selon ses divers paliers de gouvernement, l'économie de marché n'est pas sans incidence sur la philanthropie. Une grande partie de la capitalisation des fondations privées provient de richesse accumulée dans des entreprises, comme on peut l'observer avec les deux plus grandes fondations au Québec. De plus, les entreprises elles-mêmes fournissent également des dons aux œuvres de bienfaisance (Easwaramoorthy et coll., 2010). Par ailleurs, les fondations publiques qui font appel à plusieurs sources de financement comme l'ensemble des œuvres de bienfaisance sont généralement touchées par le ralentissement de l'économie : les demandes augmentent alors que les revenus baissent, comme on a pu le constater au cours des dernières années avec la crise financière (Lasby, 2013; voir également la présentation d'Hilary Pearson). Enfin, une grande partie des services que doivent acheter les fondations et les œuvres de bienfaisance (comptabilité, gestion, droit, communications, publicité, etc.) sont fournis principalement par le secteur privé. Dans bien des cas, ces firmes, qui tiennent compte du fait qu'il s'agit d'organismes de bienfaisance, offrent des prix réduits et parfois même les convertissent en dons.

En somme, la philanthropie est constituée non seulement d'une multitude d'acteurs et d'agents que nous avons regroupés en quatre principaux « secteurs » qui sont interreliés et interdépendants. Même si toutes ces relations ne sont pas nécessairement égalitaires, elles sont marquées par une logique de réciprocité qui semble avoir prédominé jusqu'ici. C'est ce que nous avons appelé un « système philanthropique » qui nous semble en formation, ce dont témoigne à sa façon le Sommet sur la culture philanthropique où tous les participants s'accordaient pour être réunis sous cette étiquette et souhaitaient que ce genre de rencontre se perpétue. Ce système philanthropique est par ailleurs encadré par des mondes dont la logique dominante n'est pas celle de la réciprocité. Au-dessus de lui, on trouve les gouvernements qui sont en principe responsables de l'intérêt général et du bien commun. Pour cette raison, ils s'entendent pour soutenir la philanthropie et, par la même occasion, pour l'encadrer et la réguler.

En dessous, on trouve l'économie de marché qui produit à la fois de la richesse et des inégalités, d'où également son intérêt à soutenir la philanthropie (ce qui ne va pas sans critiques de la part de plusieurs analystes qui avancent que cette économie ferme les yeux sur son rôle dans la production des inégalités).

S'il y a un système philanthropique, il n'est pas suspendu dans le vide. Ce qui lui manque pour être plus qu'un système virtuel, c'est la conscience des divers agents d'en faire partie et surtout d'être potentiellement des acteurs capables de transformation non seulement de la société, mais aussi de ce système pour mieux relever les défis actuels.

## **2. LA CULTURE PHILANTHROPIQUE : UNE CULTURE PLURIELLE**

Le Sommet sur la culture philanthropique a mis en lumière une diversité de cultures organisationnelles tout en laissant voir que ces cultures s'inscrivaient dans une culture philanthropique québécoise profondément marquée par la trajectoire historique du Québec. Ces deux approches de la culture philanthropique sont présentes dans les orientations de l'Institut Mallet : d'une part, sa mission consiste à « contribuer à l'avancement de la pensée et de la culture philanthropiques » dans une perspective élargie, soit « dans la continuité des valeurs humanistes fondatrices de notre société »; d'autre part, la culture philanthropique est définie en « référence à un ensemble de comportements, d'attitudes et de moyens permettant de caractériser et d'améliorer la qualité de la vie de l'ensemble de la société par l'action bénévole, l'entraide, le don financier et l'innovation sociale » ([www.institutmallet.org/institut/mission](http://www.institutmallet.org/institut/mission)). Dans cette perspective, la culture philanthropique dans une société ou une organisation comprend des éléments intangibles tels que les convictions, les croyances, les normes, les schémas cognitifs et une vision du monde, mais aussi des éléments plus facilement observables tels que des attitudes, des comportements et des pratiques de même que des artefacts tels que les organisations, les institutions et les dispositifs sociotechniques et socio-organisationnels. Sous cet angle, les éléments intangibles permettent d'aller plus en profondeur que les règles formelles, comme plusieurs analystes l'ont expliqué (Giddens, 1984; Bouchard, 2013).

Cependant, les présentations faites au Sommet n'ont pas tenté de problématiser la culture philanthropique, mais nous en ont révélé néanmoins plusieurs dimensions. Pour notre part, nous tenterons dans un premier temps de préciser la problématique de la culture pour voir comment la culture philanthropique peut s'inscrire dans la culture sociétale (2.1). Dans un deuxième temps, nous centrerons notre analyse sur la culture organisationnelle des principales composantes du système philanthropique (2.2), pour conclure sur l'existence d'une culture plurielle, voire d'une diversité de cultures philanthropiques.

## **2.1 La culture philanthropique comme culture sociétale dans un monde en transformation**

La culture est ce qui est partagé en commun dans une société donnée, ce qui unifie ceux et celles qui en font partie, ce qui confère un sens à leurs activités. Sous cet angle, les anthropologues ont eu tendance à définir la culture à la fois comme quelque chose de transmis et comme un ensemble complexe de différents traits conférant une identité et une capacité d'action. Dans le premier cas, la culture suppose « la transmission de manières acquises de penser, de sentir et d'agir qui constitue le processus culturel, trait spécifique de la vie sociale de l'homme », mais ne représente « qu'une partie de ce processus total d'interaction entre les personnes, ou processus social qui constitue la réalité sociale elle-même » (A. R. Radcliffe-Brown cité par Perrineau, 1975, p. 948). Dans le deuxième cas, la culture est appréhendée comme un ensemble complexe de traits plus ou moins interdépendants, ce « qui inclut les connaissances, les croyances, les arts, les mœurs, les lois, les coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société » (E. B. Tylor cité par Perrineau, *ibid.*). Ces deux définitions anthropologiques de la culture, qui ont été élaborées pour rendre compte des sociétés traditionnelles, voire primitives ne peuvent être utilisées pour rendre compte des sociétés modernes avancées sans apporter des nuances importantes, étant donné que les sociétés actuelles se distinguent par leur pluralisme, leur fragmentation sociale et l'existence de diverses communautés culturelles. Toutefois, ces définitions mettent bien en lumière que la culture est à la fois un héritage et une construction, ce qui suppose adaptation et évolution.

### - La culture première et la culture seconde

Préoccupé par les transformations qui ont précédé et suivi la Révolution tranquille et dans lesquelles s'inscrit son parcours personnel (celui d'un fils d'ouvrier devenu un intellectuel capable d'influer sur l'évolution de sa société), Fernand Dumont a proposé une approche sociologique de la culture qui met en lumière l'ampleur des changements réalisés tout en soulevant des questions encore pertinentes pour l'avenir (Warren, 1998, chap. 3). Ainsi, la distinction entre la culture première et la culture seconde permet de rendre compte des déchirements qu'engendre la transformation du Québec à la suite de la Révolution tranquille (Dumont, 1968). La culture première apparaît comme un donné ou un milieu qui submerge l'individu de sorte que l'inventaire et la synthèse des éléments qui la constituent deviennent presque impossibles. Comme héritage, la culture fournit aux individus leurs moyens d'expression et d'action, leurs croyances, leur identité et leur imaginaire. La culture première qui est transmise comme allant de soi dans la famille, par exemple, n'entraîne pas pour autant la disparition de l'individualité des personnes en raison entre autres de la culture seconde. Cette dernière apparaît plutôt comme un construit et un horizon à travers diverses formes de stylisation. Elle permet ainsi de prendre une distance par rapport à la culture première par l'intermédiaire du déplacement des significations que réalisent les arts et par la réduction des significations par rationalisation que rendent possible les sciences. Dans les deux cas, des objets sont introduits entre les individus et le monde, laissant ainsi entrevoir un autre monde et la possibilité de contribuer à son avènement. Si ces deux formes de culture coexistent malgré la distance que la seconde prend par rapport à la première, elles n'en entretiennent pas moins entre elles une relation dialectique qui s'est révélée féconde pour les deux, du moins jusqu'alors.

Dans la décennie qui suit celle de la Révolution tranquille, Fernand Dumont se montre plus inquiet quant à l'avenir du Québec. La disqualification de la culture seconde que réalise sans appel la disqualification de la période duplessiste comme « grande noirceur » combinée à l'absence d'un projet collectif à l'horizon provoque non seulement la nostalgie, mais aussi le sentiment du vide attribuable en grande partie à la rupture avec la culture première. La perte de capital social résultant de la prédominance de l'État providence a également été relevée plus tard par Gilles Paquet, mais dans une perspective plutôt conservatrice fondée sur une nouvelle socialité qui pourrait émerger selon lui

sans avoir besoin des formes de stylisation (Paquet, 1999 et 2004). Ce que craint Fernand Dumont, c'est que la rupture de la culture seconde avec la culture première ne laisse d'autres choix que l'emprunt d'une culture seconde qui ne renvoie plus à nos idées, à nos valeurs, à nos intentions, à nos réalisations et à nos échecs. « D'où la situation critique, comme l'écrit Danièle Latoucha (1995) en s'inspirant de la pensée dumontienne, que suscite une culture seconde d'emprunt, généralisée à la planète : américaine pour les Européens, californienne pour nous, "blanche" pour les groupes autochtones, occidentale pour les Japonais, etc. ». Situation qui ne saurait être confondue, ajoute-t-elle, avec le cas de « l'immigrant individuel arrivant dans une culture vivante » parce que « ce dernier est placé devant un monde étranger, certes, mais dont l'unité matérielle et symbolique finit par se faire connaître, à la longue. » Inquiétude donc que tous les membres d'une même société (voire de toutes les sociétés modernes avancées) deviennent étrangers à eux-mêmes, incapables non seulement de projet collectif, mais aussi d'un « vivre ensemble » avec la conscience d'un destin collectif, rendant par le fait même les solidarités de plus en plus fragiles et difficiles.

### - « La fin des sociétés » : les droits de la personne et l'individu-sujet

Des analyses sociologiques plus récentes portant sur les sociétés occidentales permettent de prolonger et d'approfondir celle proposée par Fernand Dumont sur la culture. Elles attirent l'attention sur des transformations d'une telle ampleur qu'elles en arrivent à proclamer « la fin des sociétés », du moins de celles que nous avons connues jusqu'ici (Touraine, 2013). En quelques décennies, les sociétés seraient devenues plus problématiques que ce que Fernand Dumont avait entrevu pour la société québécoise. Est-ce dire pour autant qu'il faut désespérer de l'avenir des sociétés occidentales ? Voyons d'un peu plus près quelques-unes de ces analyses récentes.

La phase actuelle selon Robert Castel (2009) en est une à la fois de décollectivisation (moins de collectif) et de réindividualisation (plus d'individualisation), ce qui n'est pas sans poser un problème nouveau, celui de l'exclusion sociale. L'individualisation croissante exige davantage d'appuis collectifs pour assurer la cohésion sociale. Comme on peut l'observer maintenant, il en résulte un clivage de plus en plus profond entre les individus en raison de leur accès contrasté aux mesures de soutien et aux ressources. À un extrême, on trouve les « individus par excès » (positifs) qui sont bien nantis en ce qui a trait aux

biens et aux ressources: ils «s'enferment eux-mêmes dans la culture de leur subjectivité, jusqu'à oublier qu'ils vivent en société» (Castel, 2009, p. 27). Dégagés des régulations collectives, ils s'affirment comme n'ayant pas besoin de la société ou encore comme s'ils avaient «la capacité de s'évader de la société», réalisant ainsi une sorte d'exclusion sociale par le haut (*ibid.*, p. 442). À l'autre extrême, les individus par déficit (négatifs) qui n'ont pas les biens ni les ressources pour affirmer leur identité et devenir ce qu'ils voudraient être: «Ils vivent souvent au jour le jour dans la dépendance du besoin ou de la bienveillance d'autrui, ou dans la dépendance des secours publics qui leur accorderont sans doute une aide» (*ibid.*, p. 27). Leur rapport à la société en est un d'exclusion par le bas: ils ne sont pas capables de s'en sortir par eux-mêmes. Sous cet angle, il serait «naïf d'opposer comme deux entités séparées l'État et l'individu» (*ibid.*, p. 447). Sans prôner un retour comme tel à l'État providence pour plus de redistribution, le sociologue de la société salariale n'en affirme pas moins que, sans régulation collective, les risques sociaux augmentent de même que la désaffiliation. Que conclure sinon que ce qu'il faut ce n'est pas «moins d'État, mais mieux d'État» (*ibid.*, p. 43)?

Les différences entre une société d'intégration et une société de cohésion sociale sont bien mises en lumière par François Dubet (2009) dans la perspective de la seconde modernité. Sous cet angle, la société d'intégration réalisait une sorte d'«emboîtement» des individus à partir des institutions, soit la famille, l'école et l'église, alors que la société de cohésion sociale se constitue à partir d'en bas, sans grande cohérence *a priori*. Comme les institutions traditionnelles sont de moins en moins des lieux de socialisation, les individus se construisent eux-mêmes sur leur expérience et leur trajectoire sociale. Si cela correspondait bien à la réalité, nous assisterions, d'une part, à la fin de la Société (avec un grand «S») comme ensemble cohérent intégrant économie nationale, culture nationale et souveraineté nationale et, d'autre part, à l'émergence d'une société d'individus (avec un petit «s») qui se révélerait plurielle, soit constituée de sous-systèmes (économique, culturel, politique) dont les régulations et les ancrages territoriaux ne coïncident pas. Par conséquent, la cohésion sociale ne peut venir que «d'en bas, comme effet de pratiques vertueuses» sous ce rapport (Dubet, 2009, p. 134). Comme l'ordre social résulte d'«une production continue et microscopique», la notion de société apparaît inutile en raison de l'inexistence d'un système intégré qui s'imposerait aux individus dès le départ (*ibid.*, p. 164).

Alain Touraine (2010 et 2013), qui est à la recherche de nouveaux acteurs capables de mener à terme des transformations ouvrant sur un autre monde, fait un pas de plus. Pour lui, la fin d'un monde (celui de la Société avec un grand « S ») n'assure pas pour autant la transition vers un monde nouveau, mais il n'en affirme pas moins qu'il faut placer nos espoirs dans « notre capacité à créer un monde nouveau » (Touraine, 2010, p. 61). La décomposition de la société actuelle est d'abord celle d'une triple séparation : 1) séparation d'un système économique évoluant à l'échelle du monde, de la société qui s'était définie jusqu'ici à l'échelle de l'État-Nation ; 2) séparation de l'économie réelle (notamment l'économie industrielle) et de la finance (entre autres la finance spéculative), ce qui donne naissance à des territoires et à des secteurs d'activité orphelins ; 3) séparation au sein du secteur financier entre un secteur spéculatif et un secteur d'intermédiation entre l'épargne et le crédit, ce qui fait que « le monde financier est ainsi coupé en deux » (*ibid.*, p. 46). Ce qui est remis en cause, c'est moins le capitalisme comme tel que la société capitaliste, celle où « les acteurs économiques en conflit se disputent (disputaient) le contrôle des ressources disponibles dans une "culture" acceptée par tous et dans des conditions qui permettent (permettaient) à l'État d'intervenir, ce à quoi il est (était) poussé par les victimes de la gestion économique imposée par les dirigeants capitalistes » (*ibid.*, p. 40).

Ce qui rend difficile la transition, c'est que la déconstruction de la société capitaliste entraîne non seulement la fin de la Société<sup>18</sup>, mais aussi la disparition des acteurs sociaux qui la constituaient. Désormais, « les conflits principaux ne s'inscrivent plus à l'intérieur du système de production, mais opposent à une économie globalisée la défense de droits qui doivent être directement humains, et pas seulement sociaux » ou, si l'on veut, des droits humains universels qui s'imposent à toutes les sociétés (*ibid.*, p. 41). Par conséquent, il ne faut pas confondre l'individualisme fermé aux liens sociaux avec l'individualisme qui ouvre sur la part d'universalisme dans l'individu comme sujet et sur les conditions du « vivre ensemble » avec le respect des différences (*ibid.*, p. 149-150).

<sup>18</sup> Comme il l'écrit également, « la notion de société ne disparaîtra pas complètement, pas plus qu'une ville bombardée ne disparaît » (Touraine, 2010, p. 171).

Avec « la disparition du social », les acteurs sociaux seraient remplacés par des acteurs moraux, des individus-sujets<sup>19</sup> créateurs de leurs propres valeurs dans leurs conduites individuelles. Comme leur légitimité ne peut plus provenir de leur relation d'acteur au sein du système, elle doit venir de plus haut, du fait qu'ils sont des personnes ayant des droits et en référence aux valeurs universelles. Pour Touraine, « le seul principe sur lequel puisse être bâtie une organisation sociale est non pas l'individu et ses besoins, mais le sujet et ses droits — le droit des êtres humains à être reconnus comme juges de leurs propres choix, c'est-à-dire à être reconnus comme des sujets porteurs de droits », ce qui lui donne la possibilité de « s'opposer à la toute-puissance de la globalisation et au néolibéralisme qui a soumis l'économie et les êtres humains au marché » (*ibid.*, p. 81-82). Dans une situation où l'économie et la société, y compris la culture, sont séparées et où aucune institution politique et même économique ne peut s'opposer à la mondialisation de l'économie, les droits humains et les valeurs universelles représentent une force dont il est difficile de récuser la légitimité. De plus, « la recherche de principes nouveaux de légitimité en termes de droits » ne peut être réduite à une approche individualiste qui serait fermée à l'universalisme, d'autant plus que deux autres réponses à l'impuissance résultant de la destruction du social, soit la désintégration sociale, d'une part, et le repli communautariste, notamment le fondamentalisme religieux, d'autre part, n'ont pas d'avenir même si elles constituent une menace pour plusieurs (*ibid.*, p. 114).

Par ailleurs, l'affirmation de l'individu-sujet peut être observée dans les associations de citoyens, de femmes, d'écologistes, dans les groupes de lutte contre le racisme et pour l'égalité des droits civiques qui partagent en commun l'engagement volontaire dans le cadre de relations horizontales. Au lieu de s'en remettre exclusivement à un État souvent devenu impuissant ou sans imagination, l'individu-sujet cherche à élargir sa capacité d'action dans le cadre de la société civile à qui il apporte une diversité et une souplesse (*ibid.*, p. 100). Il est encore possible de prendre « le chemin originel de la démocratie, qui va de bas en haut », une démocratie participative rénovée qui peut représenter un premier pas. Alors que les anciens mouvements tels les syndicats perdent de leur importance avec la désindustrialisation, on peut observer dans toutes les

Dans son dernier ouvrage, Touraine définit le sujet de la manière suivante : « J'ai nommé "sujet" cet être de droits susceptible d'être invoqué par n'importe quel individu ou groupe visant à opposer des principes universalistes à des adversaires qui, si puissants soient-ils, ne peuvent invoquer que des raisons particulières pour légitimer leur supériorité et leur pouvoir. [...] attaques de la part des marxistes, structuralisme et dévotion de l'Homo oeconomicus [...] Le sujet qui est en nous est ce qui nous donne la capacité et le droit d'être créateurs, c'est-à-dire de renforcer et de défendre notre capacité de créer et de transformer la nature et nous-mêmes » (Touraine, 2013, Introduction).

sociétés « un grand nombre de mouvements dont les objectifs le plus souvent proclamés s'inspirent du souci économique face à une économie aveugle, pour défendre notamment l'environnement et les conditions climatiques qui sont nécessaires à sa survie »; ils « en appellent également aux droits des minorités comme à ceux de l'humanité tout entière » (*ibid.*, p. 157-158). Pour Touraine, « tous ces mouvements ont des objectifs culturels qui ne peuvent être atteints que si l'on croit à la nécessité de combiner un point de vue économique avec les exigences de l'économie et le respect des droits fondamentaux de tous » (*ibid.*). Enfin, les principes de droits fondamentaux ne peuvent se traduire en institutions et en lois que par la voie de la démocratie représentative pour l'essentiel. C'est dire également que les capacités de transformation d'une société dans ce contexte reposent en bonne partie sur ce que le sociologue français appelle « une forte historicité », ce qui semble bien le cas du Québec non seulement en raison de sa trajectoire, mais aussi de sa capacité d'expérimentation et d'innovation.

#### **- Le Québec: une «société» résiliente, une culture philanthropique spécifique?**

Les analyses récentes que nous venons de présenter très sommairement se rapprochent des inquiétudes formulées par Fernand Dumont il y a quelques décennies à partir de la séparation entre la culture première et la culture seconde. Cette séparation atteint maintenant non seulement la culture, mais aussi la cohérence même des sociétés occidentales. On en arrive à la conclusion de la fin des sociétés telles que nous les avons connues, mais aussi à la possibilité d'autres arrangements sociétaux comme cela a été le cas lorsqu'on est passé de la cité-État à l'État-Nation. Bien que très conscient de l'ampleur des défis que le Québec devait relever, Fernand Dumont n'en a pas moins affirmé en même temps son espérance et sa foi dans l'homme et dans la démocratie. À la lumière de l'ensemble de son œuvre, Serge Cantin (2007, p. 6) conclut qu'on y trouve la possibilité d'une « nouvelle conscience historique » à reconstruire « par le bas, à partir du terreau le plus humble », celui du dialogue, de la mise en commun de la parole » (culture première), sans par ailleurs exclure de cette tâche la contribution de la philosophie (culture seconde), « à condition toutefois que, se remémorant sa propre histoire, elle reconnaisse la foi (socratique) qui l'habitait au commencement ». En somme, la culture première et la culture seconde pourraient être renouvelées, voire reconstruites à partir d'en bas, de la société civile, mais aussi de la réflexivité sur la culture première que rend possible entre autres la philosophie (culture seconde).

À partir d'une analyse de la société québécoise actuelle, Gérard Bouchard (2013) concluait très récemment que cette société avait fait preuve d'une grande résilience devant la poussée néolibérale. Comme pour Dumont, il y trouve des raisons d'espérer en considérant le dynamisme de la société québécoise à la lumière des organisations et des institutions qu'elle s'est donnée au moment où la mondialisation imposait des contraintes relativement communes à toutes les sociétés. À ces contraintes relativement similaires, les réponses des sociétés, qui veulent maintenir leurs institutions de base ou ne renoncent pas à se battre pour maintenir leurs idéaux, peuvent être regroupées selon trois trajectoires : 1) celle du retour à l'équilibre passé, réponse conservatrice; 2) celle de l'adaptation, réponse misant sur les négociations et les compromis; et 3) celle plus progressive et créative, réponse où l'on cherche à se réinventer et à faire mieux qu'attendu (Bouchard, 2013, p. 267). Dans cette étude, Bouchard montre que le Québec laisse bien voir non seulement sa forte résilience sociale, mais aussi sa grande capacité d'innovation, révélant ainsi la force de son imaginaire et de sa cohésion sociale de même que les anciens mythes qui l'inspirent encore (cela dit, l'avenir n'est pas pour autant assuré).

Au cours du Sommet sur la culture philanthropique, Jacques T. Godbout a proposé des éléments théoriques sur le don qui sont pertinents pour comprendre la culture philanthropique (voir le texte de Jacques T. Godbout). Après s'être demandé si la philanthropie était une valeur québécoise, il avance que le Québec se situait à mi-chemin entre la France et les États-Unis, deux pays qui représentent pour lui deux modèles extrêmes dans le domaine. Comme la France, le Québec favorise la redistribution par l'État, mais sans avoir sa réticence à l'égard de la communauté. Comme les États-Unis, le Québec s'est engagé dans le développement communautaire, mais sans partager sa crainte de l'État. Ainsi, le sociologue du don conclut que la philanthropie doit être une valeur québécoise plus importante qu'elle ne l'a été jusqu'ici, mais en évitant qu'elle prenne la place de l'État.

Dans sa présentation, Yvan Comeau s'est arrêté entre autres sur les différences entre le Québec et le reste du Canada pour le don de temps et d'argent, des différences qui pourraient provenir à la fois de la pratique religieuse plus importante dans le reste du Canada (ce qui n'est pas sans incidence sur la sollicitation et sur les valeurs touchant la compassion) et de la séparation que

les statistiques établissent entre la bienfaisance et le développement social. Dans cette perspective, il propose une typologie des pratiques philanthropiques qui regroupe non seulement le bénévolat et les dons d'argent, mais aussi les dons de temps que sont l'entraide et l'engagement citoyen, ce qui pourrait constituer une des spécificités de la culture philanthropique québécoise (voir également le texte d'Éric Gagnon et d'Andrée Fortin). Chose certaine, cette typologie transcende la définition fiscale canadienne de la philanthropie, dont les critères manquent de cohérence, par celle du don (Parachin, 2012). Éric Gagnon et Andrée Fortin ont caractérisé le bénévolat par la dynamique qui existe entre expérience personnelle et institutionnalisation qu'assurait l'Église dans le passé et maintenant l'État. Pour eux, « loin de s'opposer, expérience et institution vont de pair, la seconde favorisant l'approfondissement et l'expression de la première : l'expérience se construit dans et par l'organisation et l'institution ». Dans l'ouvrage dont ils sont deux des quatre auteurs (Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond et Mercier, 2013), ils montrent bien comment le bénévolat et les œuvres de bienfaisance ont évolué en interaction avec les institutions dominantes sur le plan de la culture, de l'Église puis de l'État, mais toujours avec la préoccupation de conserver leur autonomie.

Dans sa présentation, Lucia Ferretti s'est donnée pour objectif de montrer comment au cours de l'histoire, de la Nouvelle-France à la Révolution tranquille et même au-delà, la philanthropie présente une spécificité qui se serait maintenue durant des transformations très importantes comme la périodisation qu'elle propose le laisse bien voir. La dimension collective et publique de la culture philanthropique québécoise en constituerait l'élément distinctif au regard de la philanthropie des « nations protestantes et libérales que sont depuis des siècles l'Angleterre, les États-Unis » et maintenant le reste du Canada dont la tradition de « laissez-faire des initiatives individuelles privées » est bien connue. Pour l'historienne, ce caractère distinctif vient d'une part de la culture catholique qui subsiste sous une forme sécularisée dans la société actuelle avec la valorisation de l'État providence. Même pour le passé, elle avance l'idée d'un État philanthropique qui a agi en complémentarité (et en tension) avec l'Église, même si cette dernière demeurerait « le médiateur privilégié entre riches et pauvres ». La philanthropie telle que nous la connaissons aujourd'hui avec les fondations est récente, comme en témoignent la première loi de réglementation la concernant votée en 1917 et l'intervention plus organisée de l'État avec la Loi de l'assistance publique adoptée en 1921. Enfin, dans les

années 1950, même si l'État contribue alors aux œuvres de bienfaisance comme jamais auparavant, l'Église doit changer ses méthodes de financement en créant la Caritas diocésaine et, quelques années plus tard, en fondant Centraide avec d'autres organisations religieuses autres que catholique.

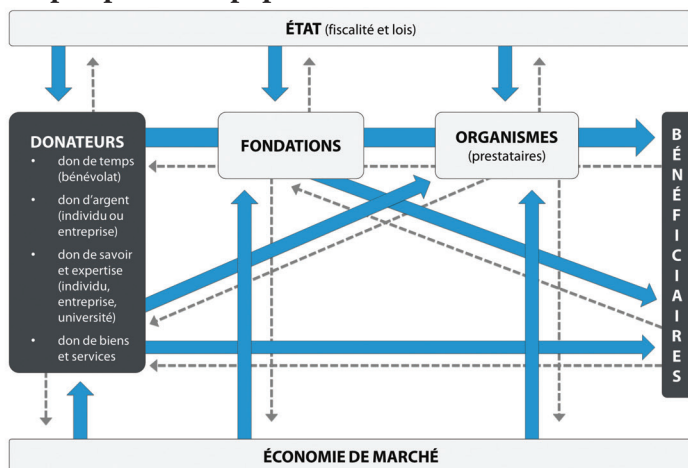
Après que l'État a remplacé l'Église catholique comme instance de coordination et de planification à la suite de la Révolution tranquille, « la charité et les services communautaires » n'ont pas disparu. Mais ces services communautaires sont maintenant parties prenantes de ce que certains appellent un « panier de prestations sociales » (*welfare mix*), soit un État providence qui interagit avec les initiatives de la société civile, notamment les organismes bénévoles et à but non lucratif (Pestoff, 2012; Evers et Laville, 2004). Au Québec, l'État a su offrir des services nouveaux en partenariat avec ces associations comme on peut l'observer avec les services de garde pour la petite enfance (Lévesque, 2014). De plus, certaines politiques concernant le développement social ont été coproduites avec la participation des parties prenantes (Vaillancourt, 2012; Jetté, 2008) ou même élaborées par des représentants de la société civile, comme on a pu l'observer avec la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion adoptée en 2002 par le gouvernement du Québec avec le soutien de toutes les formations politiques (Noël, 2003).

De telles innovations seraient impossibles sans une culture profonde qui les inspire, ce qui est trop souvent considéré comme allant de soi. À notre avis, si nous pouvons avancer l'idée d'une culture philanthropique québécoise relativement particulière, c'est dans la mesure où l'on peut mettre en relief des réalisations et des innovations qui laissent supposer une configuration relativement différente dans laquelle elle s'insère. Autrement dit, la culture philanthropique québécoise s'inscrirait elle-même dans une culture sociétale qui apparaît par ailleurs de plus en plus plurielle. Comme nous le verrons maintenant avec la culture des principaux agents faisant partie du système philanthropique, la culture philanthropique est plurielle, voire diverse.

## 2.2 Pratiques philanthropiques et culture organisationnelle

Nous n'examinerons maintenant la culture philanthropique non plus sous l'angle de la culture sociétale, mais sous l'angle du système philanthropique et de ses principales composantes que nous avons présentées dans la première section de ce chapitre (1.1 et 1.2). Ces composantes renvoient à la fois à des individus et à des organisations. Les individus comprennent, d'une part, les donateurs de temps (bénévoles) et les donateurs d'argent (ces derniers sont souvent considérés comme les véritables « philanthropes ») et, d'autre part, les bénéficiaires qui peuvent être aussi des familles. Les organisations comprennent principalement deux entités différentes, soit les fondations et les organismes à but non lucratif. Dans un premier temps, nous examinerons la culture philanthropique à partir des individus et de leurs logiques d'action. Dans un deuxième temps, nous nous arrêterons sur les fondations et les organismes de bienfaisance sous l'angle de la culture organisationnelle.

### - Les pratiques philanthropiques: bénévoles, donateurs et bénéficiaires



Même si la philanthropie repose en grande partie sur des organismes à but non lucratif et de bienfaisance, il n'en demeure pas moins que les bénévoles et les donateurs sont d'abord des individus qui décident à un moment donné d'adopter des pratiques relevant de la philanthropie et qui peuvent ensuite décider d'y mettre fin temporairement ou définitivement. On trouve donc au départ un choix libre qui a été fait sans contrainte (les bénéficiaires acceptent aussi librement de recevoir, mais ils sont souvent dans une situation de

dépendance étant donné qu'ils n'ont pas d'autres choix pour survivre). Le choix de donner à autrui est en principe désintéressé, puisque le bénéficiaire n'a pas les moyens de rendre l'équivalent de ce qu'il a reçu, à la différence de l'échange marchand. Cependant, comme les sociologues du don l'ont bien expliqué (Godbout en collaboration avec Caillé, 1992), cela n'exclut pas que le donateur y tire des avantages, des bénéfices et de la reconnaissance. Dans cette perspective, le bénéficiaire contribue à un retour vers le donateur comme cela ressort de la plupart des présentations faites au Sommet.

Les individus dans leur choix sont de plus en plus guidés par la raison et de moins en moins par la tradition, mais cela n'exclut pas pour autant l'action rationnelle orientée vers des valeurs, soit un comportement éthique ou moral comme Max Weber l'a expliqué (Weber, 1922, en français 1971, chap. 1). En s'inspirant de ce grand sociologue allemand, François Dubet (2009a) définit trois formes d'individus dans les sociétés actuelles. En premier lieu, l'individu social déterminé par les institutions et la tradition, mais qui n'existe pas selon un exemplaire unique : la diversité des mécanismes de socialisation auxquels il est soumis permet des parcours variés selon les personnes. En deuxième lieu, l'individu rationnel qui agit comme un stratège pour satisfaire ses intérêts dans un contexte marqué par la concurrence pour les ressources. En troisième lieu, l'individu éthique qui veut vivre comme l'acteur de sa vie, valorisant pleinement l'autonomie plutôt que l'encadrement par les institutions (individu social) ou encore que la contrainte qu'impose le seul calcul stratégique pour satisfaire son intérêt immédiat (individu rationnel dit « stratégique »). Cet individu éthique ou moral fait appel à la réflexivité, ce qui lui permet d'adopter une posture critique par rapport aux deux autres formes d'individus qui partagent une contrainte comparable bien que différente, celle de la tradition ou celle du marché (Dubet, 2009a, p. 8).

Sous l'angle de leur dignité respective, on ne peut hiérarchiser ces trois types d'individus, puisque chacun d'entre eux peut s'appuyer sur un principe de justice différent : l'égalité pure et l'intégration pour le premier, le mérite pur et l'équité pour le second, l'autonomie et la maîtrise de son action pour le troisième. Ces trois types d'individus relèvent donc de trois sous-systèmes différents d'action : celui de l'intégration sociale, celui des marchés et celui de la culture (individu-sujet). De plus, même si ces trois systèmes ne sont pas intégrés dans un supersystème social, ils habitent par ailleurs tous les individus,

suscitant parfois des tensions intérieures dont la résolution passe généralement par la réflexivité (Dubet, 2009a). Autrement dit, dans chacun des individus, une forme d'individu peut prédominer sur les autres, mais les trois cohabitent néanmoins, entrant parfois en dialogue (d'où un « individu dialogique »), parfois en conflit (d'où un individu pluriel, mais déchiré).

Les bénévoles et les donateurs d'argent que nous avons entendus au Sommet sur la culture philanthropique ont expliqué leur engagement dans la philanthropie par ce qu'ils ont vu et vécu le plus souvent dans la famille (p. ex., l'exemple des parents) ou encore à l'école (p. ex., l'engagement dans des expériences bénévoles pendant les études, voire dans des activités parascolaires). D'une manière plus systématique et en s'appuyant sur des récits d'expérience bénévole, Eric Gagnon et Andrée Fortin en arrivent à la conclusion que le bénévolat peut être caractérisé par la dynamique entre institutions et expérience personnelle. « De cela découle, écrivent-ils, qu'il est impossible de penser le bénévolat indépendamment de l'identité des bénévoles, mais aussi en dehors de l'institution » (voir le texte d'Éric Gagnon et d'Andrée Fortin). Dans ce cas, les institutions ne sont pas constituées exclusivement de la famille, de l'école ou de l'église, mais aussi de nouvelles organisations, notamment celles dont la mission est orientée explicitement vers le bénévolat.

L'analyse des récits de bénévoles attire aussi l'attention sur le point commun du bénévolat, soit le fait qu'il soit à la fois un élément d'une biographie et d'une trajectoire (présentation de Gagnon et Fortin). Ainsi, ces récits concernant l'engagement bénévole tournent autour de deux grands axes : le premier, celui de la continuité ou de la rupture; le second, celui de la distinction du bénévole des autres ou du fait d'être semblable aux autres. Dès lors, ces expériences peuvent être regroupées en quatre types de trajectoires ou de « manières dont le bénévolat s'inscrit dans l'identité de la personne », soit : 1) l'affirmation de sa singularité; 2) la recherche d'un groupe d'appartenance (communauté); 3) la réalisation d'un projet social ou politique; 4) le renforcement de la relation avec une personne proche. À ces quatre expériences d'engagement bénévole correspondent quatre types d'expériences éthiques : 1) l'intégrité ou l'authenticité; 2) l'identification au groupe; 3) la solidarité avec les autres; et 4) la sollicitude par rapport aux proches. Ce qui nous semble intéressant pour notre propos, c'est, d'une part, qu'il y a « autant de raisons et de manières de s'engager qu'il y a de bénévoles » et, d'autre part, « qu'aucune histoire individuelle ne se réduit

entièrement à un type» (Gagnon, Fortin, Fernand-Raymond et Mercier, 2013, p. 185). Ainsi, au cours de sa trajectoire comme bénévole, une personne peut passer assez facilement d'un type d'engagement à un autre ou encore d'un type d'expérience éthique à un autre. Dès lors, «l'accent sur soi, le groupe, les autres ou un proche peut également changer en cours de route» (*ibid.*). De plus, les expériences éthiques ne sont ni indépendantes les unes des autres ni exclusives. En somme, considérés comme ensemble, ces récits laissent supposer que les divers types d'engagements et d'expériences éthiques constituent autant de dimensions ou de moments de cette réalité complexe qu'on appelle maintenant le bénévolat (*ibid.*, p. 191). Autrement dit, le bénévolat pourrait être caractérisé comme une forme plurielle d'engagements et d'expériences éthiques mettant en relation des individus et des organisations.

Une autre conclusion de cette étude, qui nous semble intéressante sur le plan de la culture philanthropique, concerne la relation entre le bénévole et le bénéficiaire. Les récits tels qu'ils ont été analysés par les quatre chercheurs québécois révèlent que celui ou celle qui donne reçoit en même temps, laissant ainsi bien voir comment le bénévolat peut être à la fois une action intéressée et désintéressée, une action orientée à la fois vers le souci de soi et le souci des autres, l'intérêt personnel et l'intérêt général. Ce qui semble à première vue en opposition est en réalité interdépendant et complémentaire dans l'engagement bénévole comme dans l'expérience éthique (ce qui n'exclut pas des tensions se rapprochant ainsi des analyses de l'individualisme contemporain réalisées par Dubet). Dans cette perspective, «les quatre dimensions de l'identité (je, nous, ils, tu) et les quatre expériences éthiques qui lui correspondent forment les quatre moments de la subjectivisation, c'est-à-dire de la constitution de l'individu comme sujet, qui prend conscience de soi ou se réfléchit, s'engage dans la discussion, reconnaît les attentes et assume une conduite (Habermas, 1995)» (Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond et Mercier, 2013, p. 192).

Enfin, les auteurs montrent bien comment le bénévolat, par sa relation avec le bénéficiaire, permet à la fois une double appropriation, matérielle et symbolique, et une double reconnaissance, de soi et d'autrui. De manière sans doute différente, cela se réaliserait à la fois pour le bénéficiaire et pour le bénévole. Ainsi, l'appropriation symbolique du monde qui les entoure permet à chacun «d'y avoir sa place, mais aussi d'avoir une prise sur ce monde et sur sa vie, d'en être le "sujet", de les investir d'un sens qui permet de s'y retrouver, de s'orienter

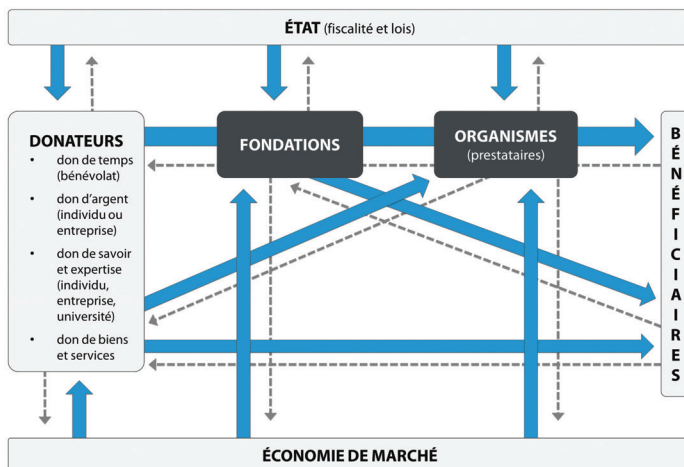
et d'en infléchir le cours» (*ibid.*, p. 202). Sur le plan de la culture, l'appropriation symbolique et la reconnaissance de soi et d'autrui pour le bénéficiaire comme pour le bénévole semblent particulièrement lourdes de contenu pour caractériser la culture philanthropique, dans une version qui tend à faire de la philanthropie un échange qui s'équilibre entre des personnes à la fois semblables et différentes. Il faut toutefois reconnaître que cette analyse s'appuie sur une pratique bénévole dans la durée, ce qui rend possible à la fois une diversité de formes d'engagement et d'expérience éthique, permettant aux personnes en relation de devenir des sujets. En tout dernier lieu, il faut ajouter que ces expériences se sont déroulées dans le cadre d'organismes à but non lucratif dont la gouvernance est ouverte à la participation des parties prenantes, voire à une gouvernance démocratique (ce qui n'est pas généralisé dans le domaine de la philanthropie, notamment pour les fondations privées).

En conclusion, indiquons que plusieurs participants au Sommet sur la culture philanthropique ont insisté sur le fait que les bénéficiaires étaient absents ou encore que leur présence n'était assurée que par ceux et celles qui parlaient en leur nom (comme on le fait habituellement pour les objets qui nous entourent). Trop souvent, les bénéficiaires sont considérés comme des réceptacles passifs. Si la commune humanité suppose que tout individu se réalise en devenant maître de son destin, l'aide véritable doit y contribuer non seulement par le service offert, mais aussi par la façon de le produire. De plus, les bénéficiaires ne peuvent être considérés comme constituant un bloc homogène, entre autres parce que la pauvreté se double de plus en plus de l'exclusion sociale dont les causes dépassent non seulement la responsabilité des individus, mais aussi leurs capacités d'action. Enfin, si l'on est de plus en plus sensibilisé à la dépendance que peuvent entraîner certains programmes de l'État providence, il ne faudrait pas oublier que ce dernier a constitué un avancement pour libérer les individus de la dépendance personnelle qui était souvent justifiée par l'idée que les hommes et les femmes n'étaient pas tous égaux. On ne peut ici que souhaiter des études sur la culture philanthropique à partir des bénéficiaires, de manière à ne pas revenir à des formes dépassées et surtout à les faire connaître lorsqu'on les découvre.

Pour les donateurs d'argent, il faudrait des études comparables à celles portant sur le bénévolat. Là aussi, les donateurs ne forment pas un ensemble homogène. Ainsi, on ne saurait confondre les très grands donateurs, notamment

ceux qui sont à l'origine de fondations privées, avec les petits donateurs dont les dons sont dirigés vers des fondations publiques ou directement vers les associations, souvent de connivence avec la mission de ces organismes. Les témoignages des grands donateurs que l'on trouve dans les actes de ce sommet laissent voir une diversité de raisons justifiant leur engagement dans la philanthropie, bien que l'expérience familiale semble avoir été déterminante dans tous les cas (voir le compte-rendu des présentations de Claude Chagnon, Monette Malewski et Hélène Dufresne). En même temps, ces grands donateurs considèrent que leur engagement a changé positivement leur vie, ce qui laisse supposer qu'ils en retirent de grands bénéfices. En même temps, leur influence et leur capacité d'affecter leur don à des activités bien précises les placent dans une situation très différente de celle des bénévoles. En revanche, les petits donateurs seraient dans une situation plus proche de celle des bénévoles, mais moins exigeante et avec moins de reconnaissance, comme le révèlent les enquêtes dans lesquelles les donateurs se disent insuffisamment informés de l'utilisation de leur don (Lasby et Carr, 2013). Pour les donateurs, il existe de nombreuses enquêtes comme celles que réalise Imagine Canada<sup>20</sup>, mais les données disponibles ne permettent pas une analyse approfondie de la culture philanthropique (Lasby, 2011a).

## - La culture organisationnelle des organisations de bienfaisance



Comme nous l'avons bien montré dans la première partie de ce texte, le bénévolat et les dons d'argent se font le plus souvent par l'entremise des organisations dont les deux plus importantes, à notre avis, sont les fondations pour le

<sup>20</sup> Voir les enquêtes sectorielles d'Imagine Canada réalisées annuellement : [http://www.imaginecanada.ca/fr/enquete\\_sectorielle](http://www.imaginecanada.ca/fr/enquete_sectorielle).

financement et les organismes à but non lucratif et de bienfaisance pour la prestation de service. Si les individus qui décident de s'engager dans le bénévolat ou encore de faire des dons prennent librement des décisions qui expriment des valeurs relevant de la culture philanthropique comme nous venons de le voir, il faut bien réaliser que la culture philanthropique existe non seulement dans les organisations, mais qu'elle est aussi alimentée, voire transmise par ces mêmes organisations. De ce point de vue, on peut avancer l'existence d'une diversité de cultures organisationnelles. Après avoir explicité ce que nous entendons par culture organisationnelle, nous examinerons rapidement le cas des fondations et celui des organismes à but non lucratif et de bienfaisance.

• ***La culture organisationnelle ou la culture comme variable interne***

Toute organisation (comme toute entreprise) se situe dans une société de sorte que la culture de cette société peut apparaître comme une variable externe pour ces organisations, ce que mettent en lumière les analyses comparatives internationales. Cependant, dans une même société, on trouve des organisations et des entreprises qui se révèlent différentes quant à leur culture organisationnelle (cette dernière est alors considérée par certains comme une variable dépendante interne sur laquelle les gestionnaires tentent d'intervenir). Pour nous, la culture organisationnelle inclut la culture d'entreprise, mais elle nous semble plus large dans la mesure où elle s'applique également aux organisations qui ne sont pas des entreprises marchandes, telles que les fondations et les organismes à but non lucratif qui ont entre autres des formes de gouvernance faisant appel à la participation et des objectifs orientés vers des valeurs (rationalité en valeur plutôt qu'en finalité).

Dans les organisations comme dans la société (deux réalités à ne pas confondre), la culture peut être appréhendée à la fois comme héritage ou legs (ce qui suppose des mécanismes de transmission pour qu'elle se maintienne) et comme une construction à partir de la dynamique de l'organisation dans ses rapports non seulement avec son environnement, mais aussi avec ses membres et ses parties prenantes. Dans le premier cas, « tout groupe humain durablement organisé en vue d'un objectif secrète un ensemble de normes et de valeurs partagées, d'habitudes et de traditions qui finissent par s'imposer comme un corpus de règles du jeu collectif » (Becquert-Leclercq, 1988, p. 22). Dans le deuxième cas, la culture organisationnelle évolue au rythme de la dynamique qu'engendrent aussi bien les rapports au sein de l'organisation que la nécessité d'adaptation à un environnement externe lui-même en évolution. Sous ces

deux aspects, la culture philanthropique des organisations d'un même secteur peut être différente en raison de l'autonomie relative de ces organisations, de la dynamique des rapports internes et de leurs capacités d'action. C'est dire que, si la connaissance fine de cette culture peut être utile aux gestionnaires d'une entreprise, ces derniers ne peuvent la créer de toute pièce pour atteindre des objectifs stratégiques.

Même si l'existence de la culture dans les organisations va de soi, le terme « culture d'entreprise » est apparu pour la première fois à la fin des années 1950. Toutefois, « l'idée que les organisations puissent être appréhendées par leur culture connaît un essor spectaculaire à la suite de la parution d'*In Search of Excellence* de Peters et Waterman (1982) et de *Corporate Cultures* de Deal et Kennedy (1982) » (Savoie et Brunet, 2000, p. 184). L'arrivée de la culture organisationnelle a représenté un « coup de tonnerre » dans un ciel serein et calme. De plus, comme le relèvent les deux psychologues québécois (Savoie et Brunet, *ibid.*), « la conceptualisation et l'opérationnalisation de la culture furent dès le départ duelles et antinomiques », soit un courant symbolique qui considère l'organisation et la culture organisationnelle comme des constructions sociales et un courant fonctionnaliste qui tend plutôt à réifier l'organisation et, par le fait même, la culture organisationnelle. Dans le premier cas, l'organisation « est » une culture (la culture comme métaphore), alors que, dans l'autre, l'organisation « a » une culture (Pépin, 1994, p. 31). Ces deux approches peuvent être complémentaires si l'on prend soin de ne pas chosifier la culture en la considérant comme déjà complètement donnée, voire figée ou encore comme un pur objet que les gestionnaires pourraient manipuler à volonté comme cela peut se faire avec les machines.

Comme l'écrit Éric Godelier (2009, p. 100), « à travers les débats sur la culture d'entreprise, c'est bien le problème de l'intégration des membres d'une entreprise au sein d'une communauté qui se trouve soulevé au moment même où les logiques et les frontières des anciennes communautés de l'entreprise vacillent. » De même, le fait que la culture sociétale ne permettait pas de rendre compte des différences d'efficacité et de performance des entreprises au sein d'une même société laissait entrevoir l'intérêt pour un concept à la mesure de l'organisation et susceptible de rendre compte de telles variations (Schein, 1990, p. 110). Dans les écoles d'administration, la culture d'entreprise sera trop souvent présentée principalement comme un outil que les gestionnaires

peuvent utiliser pour obtenir de meilleurs résultats<sup>21</sup>. Cette conception d'une culture purement fonctionnelle s'est avérée non seulement réductrice, mais aussi d'une efficacité mitigée, notamment parce que la culture organisationnelle est en partie invisible, d'une part, et que les employés inspirés par d'autres cultures n'adhèrent pas nécessairement à la vision des gestionnaires, d'autre part. Tout cela n'a pas empêché la référence à la culture organisationnelle de se maintenir parce qu'elle permet au gestionnaire d'expliquer ce qui n'est pas purement rationnel et de traduire des questions relevant de la gestion à partir des métaphores de la culture, d'où culture de projet, performance culturelle, changement culturel, résistance culturelle. Sous cet angle, la culture a pour le gestionnaire une fonction verbale (il doit par fonction expliquer et s'expliquer) et elle lui permet de « présenter les dimensions sociales et tacites des phénomènes organisationnels et managériaux » (Godelier, 2008, p. 107). Cela dit, les recherches sur la culture organisationnelle sont loin d'être sans intérêt pour bien comprendre non seulement le fonctionnement et les défis d'une organisation, mais aussi ce qui la caractérise et la distingue d'une autre.

Si l'on parle de culture organisationnelle, cela suppose qu'on puisse en identifier les éléments de même que leur degré d'interdépendance, de cohérence et de résilience (Schein, 1990, p. 111-113). La culture organisationnelle touche tous les aspects de la vie en groupe, tant l'adaptation externe (mission, buts spécifiques, moyens utilisés, résultats attendus, etc.) que l'intégration interne (langage commun, critères d'inclusion, critères d'allocation des récompenses et punitions, etc.). Elle comprend non seulement une part matérielle plus facilement observable, mais dont l'interprétation est parfois difficile, et une part idéale de la vie sociale qui est moins visible, mais souvent très importante, puisque « les principes, les représentations, les valeurs, partagées ou contestées [...] servent de référent pour les actions des individus et des groupes qui constituent une société » ou une organisation (Godelier, 2009, p. 104). Autrement dit, la culture sert d'articulation entre les éléments matériels (les objets) et les éléments idéels (représentations). Sous cet angle, la culture existe dans tout ce qui constitue une organisation, puisqu'elle se manifeste dans des façons de penser et d'agir, sans par ailleurs être déterministe pour les individus qui ont toujours une marge de manœuvre dans l'interprétation, mais aussi en raison des incertitudes liées aux activités comme l'ont bien montré Crozier et Friedberg dans *L'acteur et le système* (1977).

<sup>21</sup> C'est ce que promet par exemple Human synergistic International [<http://www.humansynergistics.com/Products/OrganizationDevelopment/OrganizationalCultureInventory>]. Voir aussi Sanders et Cooke, 2012.

Plus concrètement, les recherches sur la culture organisationnelle ont permis de déterminer trois niveaux de culture organisationnelle, soit les artéfacts, les valeurs et les présupposés. En premier lieu, les artéfacts s'imposent dès le départ parce qu'ils sont plus facilement observables, bien que tout ne soit pas d'égale importance. À ce niveau, relevons les bâtiments, l'aménagement physique des lieux, la décoration, le code vestimentaire, la manière dont les personnes s'adressent les unes aux autres, ce qu'on sent et ressent en arrivant, les dispositifs sociotechniques et les procédures (p. ex., pour socialisation, recrutement et formation), les rites et les cérémonies (p. ex., à l'occasion d'une transition dans les rôles ou de statuts nouveaux), les logos et les devises, le matériel d'archives, les dossiers de l'organisation, les déclarations de philosophie, les rapports annuels, sans oublier les symboles, les histoires (de l'organisation, du fondateur, etc.) et les mythes (p. ex., concernant l'origine, les grands moments, les difficultés et les réussites). En deuxième lieu, les valeurs (p. ex., la solidarité ou l'orientation client), qui peuvent être proclamées (p. ex., charte), mais aussi incorporées dans des comportements (p. ex., employé modèle et reconnaissance dans des prix), s'imposent d'autant plus qu'elles peuvent donner lieu à des normes positives ou négatives. Comme elles laissent aussi une marge d'interprétation et que l'adhésion des individus peut être plus ou moins forte, elles alimentent habituellement la cohésion et la coopération, mais aussi des conflits et parfois des exclusions. En troisième lieu, les présupposés de base, les postulats et les croyances, dont la signification est souvent implicite dans les artéfacts, inspirent les manières de penser et d'agir. Avec celui des valeurs, ce niveau est considéré comme le plus stable et le plus difficile à changer.

Lorsqu'on tient compte de tous les éléments composant la culture organisationnelle, il est facile de voir que les gestionnaires peuvent l'influencer, notamment par l'intermédiaire des artéfacts et des énoncés de valeurs (ce qui n'assure pas leur respect), mais qu'ils ne peuvent la créer de toute pièce en raison entre autres de sa grande complexité. Une culture organisationnelle forte comme une culture faible peut présenter des désavantages, bien qu'une culture forte aille le plus souvent de pair avec une forte cohésion (ce qui est généralement recherché). Une telle culture résulte d'un vécu et d'une accumulation dans le temps, mais aussi d'une capacité d'adaptation et surtout d'innovation (ce qui suppose une ouverture en faveur d'un certain pluralisme entraînant une cohésion moins forte ou tout au moins différente). Comme les organisations ont un début

bien défini (p. ex., date de fondation) et qu'elles sont pour la plupart des créations récentes — le fondateur est souvent encore en fonction —, il est possible d'observer comment la culture organisationnelle se construit et évolue dans le temps. De plus, les membres d'une organisation n'y sont pas nés comme dans une société : ils arrivent avec la culture de leur société et parfois avec une culture organisationnelle très différente lorsqu'ils viennent d'une autre organisation (p. ex., un directeur de fondation qui a travaillé auparavant dans une institution financière traditionnelle).

Enfin, les recherches sur la culture organisationnelle montrent bien comment cette dernière participe à la création de règles internes, mais elles ont tendance à ne pas tenir suffisamment compte des règles plus formelles et des contraintes institutionnelles qui proviennent de l'extérieur telles que des législations les concernant, des programmes gouvernementaux et des contrats de travail. Parmi les critiques de la culture d'entreprise, relevons également le fait qu'elle est trop souvent analysée uniquement en termes positifs tels que la loyauté et l'excellence, laissant dans l'ombre les dimensions plus sombres touchant la domination et l'aliénation (Pépin, 1994, p. 8). Tout cela n'empêche pas que la culture organisationnelle représente pour une organisation un capital immatériel dont la valeur est trop souvent sous-estimée, y compris dans le domaine de la philanthropie où prédominent le bénévolat et l'engagement orientés par des valeurs.

### • *Les fondations privées et publiques*

De toutes les organisations qui font partie du système philanthropique, les fondations privées et publiques sont celles qui utilisent le plus le mot, en font le plus la promotion et semblent s'y identifier le plus fortement, au point où il faut dire que la philanthropie fait clairement partie de leur culture organisationnelle et de leur identité. Paradoxalement, nous ne disposons d'aucune étude monographique de fondation dont l'objectif premier aurait été de rendre compte de sa culture organisationnelle constituée d'artefacts, de valeurs et de présupposés (autant d'éléments définis précédemment). Les grandes fondations (p. ex., la fondation de la famille J. W. McConnell), les instituts de recherche qui leur sont associés (Tamarack, an Institute for Community Engagement ou encore KCI Ketchum Canada) et les regroupements philanthropiques, tels que Fondations philanthropiques Canada/Philanthropic Foundations Canada, fournissent beaucoup d'information concernant la culture

philanthropique. Cependant, cette information, qui est le plus souvent partielle et diffuse dans la documentation, n'a pas jusqu'ici été analysée systématiquement (un tel objectif dépasse par ailleurs le cadre de notre contribution).

Le Sommet sur la culture philanthropique révèle sans doute une adhésion forte à la culture philanthropique de la part des intervenants, à commencer par le gouverneur général David Johnston et les dirigeants de fondations : Michaëlle Jean, Claude Chagnon, Hélène Dufresne, sans oublier Hilary Pearson de Fondations philanthropiques Canada. À l'exception du rôle des fondateurs et des valeurs qui les ont inspirés, ces témoignages ont mis l'accent sur les points communs de la culture philanthropique, ce qui ne manque pas de pertinence, mais ne permet pas d'entrevoir la diversité des cultures organisationnelles et leur spécificité. Parmi les intervenants, il existait un consensus sur la nécessité de ne pas imposer aux organismes soutenus des critères qui ne leur conviennent pas, sur l'importance de ne pas exercer sur ces organismes un contrôle qui les empêcherait d'innover (on cherche plutôt une cogestion au sujet de laquelle on peut se demander si elle est concédée ou recherchée, nous y reviendrons lorsqu'il sera question des organismes à but non lucratif et de la spécificité québécoise), sur l'existence d'organismes et de causes qui demeurent orphelins, sur la nécessité de combattre la pauvreté et l'exclusion sociale en agissant sur les causes. La Fondation Lucie et Andrée Chagnon se distingue des autres par ses partenariats avec des ministères concernés dans ses trois grands domaines d'intervention des trois OBNL qu'elle a créés. Enfin, Hilary Pearson, comme présidente d'un regroupement de fondations privées, a insisté sur le fait que les fondations étaient en croissance et qu'elles se présentaient maintenant sous plusieurs formes qui les rendaient plus attrayantes qu'auparavant.

Dans l'atelier des chercheurs, la présentation de Sylvain Lefèvre était centrée sur la philanthropie telle qu'elle se présente aujourd'hui, où l'on trouve une tendance d'allier initiatives entrepreneuriales et philanthropie, tendance souvent qualifiée de « philanthrocapitalisme ». Ce chercheur de l'École des sciences de la gestion de Université du Québec à Montréal (UQAM) ne voit pas de rupture entre cette soi-disant nouvelle philanthropie et celle des fondateurs de la philanthropie moderne américaine qu'ont été les Rockefeller, Ford, Carnegie et Sage. Dans cette perspective, il nous fournit cinq clés de lecture sociopolitique « autour de problématiques structurant le paysage philanthropique, hier comme aujourd'hui », ce qui lui permet de dépasser l'hypothèse de la

continuité (autour du don) et de la rupture (autour des techniques) pour souligner les défis de la philanthropie financière pour les années à venir. Ces cinq clés, que sont le recours à la science, l'articulation entre le don et l'action collective, la corrélation entre richesse et inégalités, le rapport entre le don et l'impôt et la relation entre l'État et la philanthropie, permettent de réencastrier la philanthropie dans les rapports sociaux et politiques. Même si ces clés ouvrent principalement sur une analyse sociopolitique, elles pourraient être également utilisées pour caractériser les divers visages de la culture philanthropique dans le temps et l'espace. Ainsi mobilisées, elles nous révéleraient sans doute une culture philanthropique plurielle et des cultures organisationnelles plus contrastées qu'on l'imagine. Chose certaine, ces clés révèlent déjà les principaux principes communs de la culture philanthropique. Enfin, elles permettent également la formulation de questions incontournables pour relever les défis qui se posent dès maintenant aux promoteurs de la philanthropie financière.

La culture organisationnelle des fondations comprend divers niveaux qui vont du tangible (les artéfacts) à l'intangible (les valeurs et les présupposés) et qui confèrent à l'organisation une identité qui lui est propre. Sous cet angle, on comprendra que cette culture ne peut être facilement mobilisée comme un outil qui serait au service exclusivement de la sollicitation de fonds comme cela ressort parfois du discours et des conseils de certains consultants (voir entre autres KCI, 2013; Joyaux, sans date). Sans doute, le rôle principal d'une fondation est d'être un bailleur de fonds pour des organismes de bienfaisance. De plus, en raison de la liberté dont elles disposent pour l'allocation de leurs ressources, les fondations s'imposent dans un milieu où les moyens de financement font souvent défaut. Par ailleurs, la contribution financière des fondations est très inférieure non seulement à celle des divers paliers de gouvernement<sup>22</sup>, mais également aux revenus que les OBNL génèrent eux-mêmes. Dans cette perspective, l'importance donnée aux fondations est sans proportion avec leur contribution financière comme l'écrit la présidente de Fondations philanthropiques Canada, Hilary Pearson (2002, p. 2) : « *Private funders can and do have an impact on their grantees that is disproportionate to their assets and grants* ». De même, Alan Broadbent (2003, p. 8) n'hésite pas à dire que « *the donor's voice is disproportionately powerful* » (ce qui n'est pas le cas des petits donateurs plutôt sans voix). En somme, l'ascendant des fondations

<sup>22</sup> Ainsi, « pour compenser une baisse de 1 % du financement public, les dons d'entreprises devraient augmenter de 50 % (l'ensemble des dons privés ne représente que 14 % des revenus des organismes comparé à 60 % provenant des gouvernements » (Broadhead, 2004, p. 5).

comme bailleurs de fonds résulterait moins de leur contribution financière que de leurs réseaux d'influence dans le monde politique et économique et de leur accès aux connaissances et aux expertises dans les domaines où leurs fonds évoluent.

Dès lors, la culture organisationnelle, telle qu'elle s'exprime entre autres dans les discours des dirigeants de fondations, est non seulement celle d'intermédiaires financiers, mais aussi d'acteurs qui proposent une vision des grands enjeux sociétaux, notamment sur la place respective de l'État, du marché et de la société civile. Après avoir été silencieuses, les fondations cherchent maintenant à être de plus en plus présentes dans la sphère publique. La mission qu'elles se donnent désormais exige une légitimité et un soutien large qui ne leur sont pas définitivement acquis, elles cherchent donc de plus en plus à s'expliquer et à présenter ce qu'elles considèrent comme des voies d'avenir. Dans cette perspective, il s'agit moins de se limiter à des projets pilotes qui seront repris par l'État comme cela était le cas auparavant, mais à transformer en quelque sorte les rapports entre la société civile et le marché (notamment par l'exemplarité) et, par voie de conséquence, le rapport à l'État.

Par ailleurs, les fondations constituent de moins en moins un bloc monolithique. Cela peut être rapidement constaté par leurs actifs qui vont de plus de 1 milliard de dollars à moins de 1 million de dollars au Canada et pour le personnel à leur service (p. ex., un grand nombre d'entre elles n'ont pas d'employés). Afin de réduire cette diversité, les fondations sont parfois regroupées selon les catégories suivantes (catégories non exclusives) : fondations privées, fondations publiques, fondations communautaires, fondations d'entreprises, fondations familiales, fondations liées à une institution publique (p. ex., centre hospitalier), fondations gouvernementales. Ces différentes catégories laissent entrevoir que les fondations peuvent appartenir à des mondes passablement éloignés, comme c'est le cas des fondations d'entreprises qui relèvent davantage du monde des affaires et du marché, d'une part, et des fondations gouvernementales qui font partie du secteur public, d'autre part. De plus, au sein d'une même catégorie, on trouve des fondations qui demeurent passablement différentes les unes des autres tant sur le plan de la culture organisationnelle que des orientations stratégiques.

De même, la distinction entre les **fondations privées** et les **fondations publiques** va au-delà des deux principaux critères imposés par l'Agence du revenu du Canada, soit l'origine des fonds et la composition du conseil d'administration. Si l'on tient compte de leurs pratiques et de leur discours, ces deux types de fondations révèlent des orientations et des choix différents d'allocation de ressources. Alors que les fondations publiques et les fondations communautaires répondent à des demandes largement arrêtées, notamment parce que généralement orientées vers leur communauté dont elles ont besoin du soutien pour les collectes de fonds, alors que les fondations privées auraient plus de liberté parce que capitalisées dès leur création et donc indépendantes de fortune (*but enough is never enough*). Ces dernières pourraient ainsi plus facilement octroyer des subventions qui « *have the effect of changing the way of thinking about a whole field* » (Pearson, 2003, p. 2). Pour nous, il s'agit moins de vérifier si cette affirmation correspond ou non à la réalité (des exemples sont d'ailleurs donnés), mais de relever les convictions et les présupposés que révèle cette vision. De même, comme nous l'avons déjà entendu, les représentants de fondations publiques et de fondations communautaires tiennent un discours différent de celui des fondations privées. Ainsi, les fondations publiques mettent en évidence leur capacité non seulement à répondre aux besoins les plus urgents de leur communauté, mais aussi à contribuer à la revitalisation, voire à la reconstruction de ces communautés, notamment par le renforcement de l'ascendant et l'amélioration de leur capacité d'innovation. Enfin, les fondations privées et les fondations publiques ont néanmoins des points communs, notamment « *the mutual interest that funders have in the work of voluntary organizations, in all fields deemed to be charitable by the federal government* » (*ibid.*). Cela dit, les fondations privées semblent bien plus attirées que les fondations publiques par la recherche d'un nouveau paradigme de financement social et un nouveau type d'organisation intermédiaire (nous y reviendrons un peu plus loin).

Par ailleurs, parmi les **fondations privées**, les **fondations d'entreprises** représentent une catégorie de fondations qui a des spécificités, entre autres sa grande proximité avec l'entreprise qui l'a créée et une plus grande familiarité avec le marché. Ces fondations d'entreprises ont sans doute des objectifs sociaux relevant de l'intérêt général, mais elles s'inscrivent également dans les stratégies de commercialisation et de rayonnement de l'entreprise qui leur ont donné naissance. Ainsi, on ne sera guère surpris que la Fondation du Canadien de Montréal pour l'enfance

construise des patinoires dans les quartiers défavorisés, mais cette fondation n'en a pas moins consulté Centraide du Grand Montréal pour ses choix de quartier. Ces patinoires enrichissent les équipements collectifs d'un quartier, mais il faut aussi s'assurer que ce nouvel équipement sera bien utilisé, d'où l'intérêt d'un bon arrimage avec les organismes du quartier. Dans ce cas, l'entreprise cherche à s'investir dans des activités philanthropiques qui sont associées à ses activités économiques. Le lien existe aussi dans le cas de l'Œuvre des Manoirs Ronald MacDonald du Canada, mais de manière moins directe, puisque l'entreprise n'est pas dans le domaine de l'hôtellerie. En répondant à un besoin réel, la chaîne de restauration rapide vise ici à consolider sa clientèle familiale et à affirmer son souci pour la santé des enfants (ce qui peut être paradoxal si l'on considère les effets néfastes pour la santé que représente la malbouffe).

Quoi qu'il en soit, les deux cas précédents cherchent à intégrer la philanthropie dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans la **philanthropie stratégique**, le choix des domaines et des bénéficiaires se fait à partir des activités de l'entreprise de sorte que les activités de l'organisation bénéficiaire ne sont pas complètement étrangères à celle de l'entreprise donatrice. Par conséquent, ces dons ont une double valeur, une valeur sociale en raison d'une réponse à un besoin social bien ciblé et une valeur économique que représente l'amélioration du contexte stratégique de l'entreprise (Porter et Kramer, 2002, p. 15). Ce faisant, la philanthropie stratégique crée un espace hybride entre la philanthropie pure et les affaires pures (*business*). De plus, l'alignement du don avec le domaine d'activité de l'entreprise permet de tirer avantage de l'expertise et des connaissances de l'entreprise. Cependant, cette stratégie philanthropique présente l'inconvénient d'augmenter le nombre de causes orphelines, étant donné qu'elle détache en quelque sorte l'offre de la demande (Porter et Kramer ignorent cet inconvénient). Si tel est bien le cas, la philanthropie stratégique n'assure pas une répartition des ressources qui est toujours optimale en ce qui a trait à une philanthropie orientée vers l'intérêt général.

Dans *Disrupting Philanthropy*, Lucy Bernholz considère qu'au cours de la dernière décennie les visages de la philanthropie sont devenus à la fois plus complexes et moins purement philanthropiques. La philanthropie stratégique ne se réduit plus à de petits investissements comme celui de la Fondation du Canadien de Montréal pour l'enfance, mais implique « aujourd'hui des compagnies comme Charles Schwab et Fidelity Investments qui offrent un

large éventail de produits aux donateurs, y compris des conseils pour les dons, des services pour la gestion des fondations et divers véhicules pour l'investissement socialement responsable» (Bernholz, 2010, p. 3, notre traduction). Avec les compressions effectuées par les gouvernements, le recentrage vers la philanthropie stratégique et la multiplication des organismes à but non lucratif, on assisterait à la mise en place d'un marché du financement de la bienfaisance, soit une « marchandisation » qui entraîne une concurrence de plus en plus vive de la part des bailleurs de fonds (notamment de ceux qui font des collectes de fonds) et entre les organismes de bienfaisance qui manquent de ressources (Charbonneau, 2012, p. 52 et 67). « Dans l'environnement concurrentiel où se déroule la recherche de financement, comme l'explique Tim Brodhead (2004, p. 3), les organismes et les institutions doivent damer le pion aux autres pour s'attirer la générosité des bailleurs de fonds et souvent par des moyens qui s'avéreront, à la longue, nuisibles pour leurs causes », ce qui entraîne des effets négatifs d'autant plus que le financement est d'abord accordé à ceux qui sont les mieux outillés en relations publiques, souvent au détriment de la qualité des projets (en ce sens, il ne s'agit pas d'un véritable marché, même si la concurrence y domine). Ainsi, « certains afficheront des coûts administratifs excessivement bas ou adopteront des stratégies irréalistes [...]; d'autres se targueront de donner le choix au mécène même au détriment des efforts de la communauté pour fixer des priorités fondées sur les besoins réels plutôt que sur leur capacité d'attirer des fonds » (*ibid.*). Enfin, d'autres analystes y décèlent le début d'une financiarisation des activités associées à la philanthropie et des organismes considérés jusqu'ici comme à but non lucratif, notamment par le changement d'échelle à partir d'effets de levier que permettent de nouveaux produits financiers, y compris ceux relevant de la finance spéculative (Alix et Baudet, 2013).

Dans la perspective d'un repositionnement des fondations philanthropiques, qui révèle des changements dans la culture philanthropique, les recommandations avancées par le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale (Canadian Task Force on Social Finance) méritent d'être examinées (sans doute il faudra le faire plus en profondeur que ce que nous pouvons ici). La composition de ce groupe de travail s'impose avec Tim Brodhead, président et directeur de la Fondation de la famille J. W. McConnell (la plus vieille fondation canadienne et celle qui a réfléchi le plus sur la culture philanthropique), Nancy<sup>23</sup> Neantan, présidente et directrice générale du Chantier de l'économie sociale, Tamara

<sup>23</sup> Indiquons ici que Nancy Neamtan quittera le groupe en fin de parcours, dont les recommandations ne vont pas nécessairement dans le sens d'une économie sociale et solidaire.

Vrooman, directrice de la Coopérative d'épargne et de crédit Vancity (très engagée dans le développement économique communautaire), Paul Martin, ancien ministre des Finances et premier ministre du Canada et créateur de CAPE (un fonds d'investissement privé), Reeta Roy, présidente et directrice de la Fondation MasterCard et de représentants d'organisations soutenant l'entreprise sociale et la finance sociale<sup>24</sup>. Ce groupe de travail, qui est une initiative privée, a été mis sur pied par Génération de l'innovation sociale<sup>25</sup> (SiG) qui réunit dans un partenariat national la Fondation de la famille J. W. McConnell, le MaRS Discovery District<sup>26</sup>, le PLAN Institute<sup>27</sup> et l'Université de Waterloo.

En décembre 2010, le Groupe de travail sur la finance sociale a remis son rapport, *La mobilisation des capitaux privés pour le bien collectif* (Canadian Task Force on Social Finance, 2010). Dans l'introduction de ce rapport, la présidente de ce groupe de travail, Ilse Treurnicht, laisse bien voir l'orientation de cette recherche : « La mobilisation de capitaux privés visant à produire non seulement une valeur économique, mais aussi une valeur sociale et environnementale, constitue notre meilleure stratégie pour aller de l'avant » (*ibid.*). En 2011, ce rapport a été actualisé pour rendre compte des réalisations en cours (Canadian Task Force on Social Finance, 2011). Enfin, en novembre 2012, Diane Finley, ministre de l'Emploi et du Développement social, a lancé le premier « Appel d'idées sur la finance sociale du gouvernement du Canada », à l'occasion du Forum sur la finance sociale qui s'est tenu à Toronto (RHDC, 2013). Un bon exemple de l'influence que peut représenter le réseau philanthropique<sup>28</sup>.

Ce rapport sur la finance sociale vise à faciliter la mobilisation de « nouvelles sources de capitaux », la création d'« un contexte fiscal et environnemental favorable » et la mise en place d'« un circuit d'entreprises sociales prêtes à recevoir des investissements » (Canadian Task Force on Social Finance, 2010, p. 3). Des objectifs qu'il est difficile de ne pas partager. Cependant, pour ses

<sup>24</sup> Ilse Treurnicht, présidente du groupe d'étude et directrice, MaRS Discovery District; Bill Young, président de Social Capital Partners; Sam Duboc, président de Passport pour ma réussite Canada et fondateur d'EdgeStone Capital Partners; Stanley Hartt, président de Macquarie Capital Markets Canada; Tim Jackson, directeur d'Accelerator Centre et partenaire de Tech Capital.

<sup>25</sup> Le but de Génération de l'innovation sociale est d'établir une culture d'innovation sociale permanente pour résoudre les difficultés sociales et écologiques (voir <http://www.sigeneration.ca>).

<sup>26</sup> Le MaRS Discovery District, situé à Toronto, encourage et promeut l'innovation, notamment en offrant son soutien aux entrepreneurs sociaux dans le domaine de la science et de la technologie (voir <http://www.marsdd.com>).

<sup>27</sup> Le Plan Institute, qui est situé à Vancouver, se préoccupe de la participation citoyenne en fournissant de la consultation, de la formation et de la recherche dans le domaine du développement du leadership, de l'entreprise sociale et de l'innovation (voir [institute.plan.ca](http://institute.plan.ca)).

<sup>28</sup> Il faut toutefois ajouter que, dans les étapes à venir, on trouve entre autres « approfondir la discussion » et « affiner les concepts », en somme le travail est loin d'être terminé.

recommandations, il s'appuie non seulement sur des expériences canadiennes en cours, mais aussi sur celles du Royaume-Uni et des États-Unis, « chefs de file dans la mobilisation de capitaux privés servant à élargir les possibilités d'intérêt collectif » (*ibid.*). D'ailleurs, « Le Groupe reconnaît le travail de pionnier du Groupe d'étude Sir Ronald Cohen sur l'investissement social au Royaume-Uni. Il s'est d'ailleurs appuyé sur le modèle de ce groupe pour produire ce rapport » (Canadian Task Force on Social Finance, 2010, p. 2). Conformément à ces expériences, la finance et l'entreprise sociale sont désignées comme constituant, d'une part, l'offre de financement social et, d'autre part, la demande. Dans les deux cas, nous sommes en présence de formes hybrides d'entreprises ou d'organisations misant à la fois sur les bénéfices sociaux et les bénéfices économiques (laissons de côté pour le moment l'entreprise sociale pour la prochaine sous-section). Cette dimension hybride (entre la philanthropie et le « à but non lucratif » et l'entreprise orientée vers le rendement financier) ressort également à la fois de la définition de la « finance sociale » comme « une approche visant à mobiliser de multiples sources de capitaux générant un dividende social et un rendement économique pour atteindre des objectifs sociaux et environnementaux » (RHDDC, 2013, p. 9) et de celle de « l'investissement socialement responsable » comme « investissement actif de capitaux dans les entreprises et les fonds qui produisent des résultats sociaux ou environnementaux positifs, ainsi qu'un rendement financier comparable ou supérieur au marché pour les investisseurs » (Canadian Task Force on Social Finance, 2010, p. 7). Ce qui nous semble problématique ici ce n'est pas comme tel l'investissement socialement responsable, qui est une pratique à promouvoir pour le secteur privé (Bourque, Mendell et Rouzier, 2009; Mendell, Boudreau et Rouzier, 2010), mais bien les modalités de son arrimage avec les œuvres de bienfaisance.

Plus concrètement, les formes de la finance sociale et de l'investissement socialement responsable sont précisées dans quatre des sept recommandations, soit : 1) l'investissement par les fondations canadiennes publiques et privées d'au moins 10 % de leurs capitaux d'ici à 2020 en « investissements axés sur la mission » (jusqu'ici, les fondations s'en tenaient à la distribution de subventions à des organismes de bienfaisance pour au moins 3,5 % de leurs actifs par année comme la loi actuelle l'exige); 2) la création d'un fonds d'investissement canadien socialement responsable, à l'initiative du gouvernement du Canada de concert avec les investisseurs privés, institutionnels et philanthropiques

(et éventuellement la mise en place de fonds régionaux ou provinciaux); 3) « de nouveaux instruments obligataires et équivalant à des obligations » pour diriger des capitaux privés vers des interventions sociales et environnementales efficaces, ce qui suppose la concertation des décideurs politiques, des investisseurs, des intermédiaires et des entreprises sociales; 4) la possibilité de mobiliser les actifs des caisses de retraite (à explorer) et l'invitation aux gouvernements fédéral et provinciaux d'exiger entre autres que ces dernières « clarifient leurs obligations fiduciaires à cet égard » (Canadian Task Force on Social Finance, 2010, p. 5). Enfin, comme les trois dernières recommandations le laissent voir, la finance sociale et l'investissement socialement responsable tels qu'ils sont proposés exigent des changements dans les cadres de référence des acteurs sollicités, y compris les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif (recommandation 5) de même que des encouragements aux acteurs privés pour qu'ils offrent des capitaux à bas coût et des capitaux patients (recommandation 6), sans oublier le renforcement des « capacités d'affaires des organismes de bienfaisance, des organismes à but non lucratif et des autres formes d'entreprises sociales » (recommandation 7).

Ce rapport a été apparemment assez bien diffusé à l'échelle du Canada, à l'exception du Québec où le besoin de financement de l'économie sociale s'est plutôt renforcé au cours de la dernière décennie avec la création de nouvelles institutions financières affectées à l'économie sociale (p. ex., le Réseau d'investissement social du Québec et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, sans oublier Investissement Québec avec les volets pour les OBNL et pour les coopératives). En définissant l'économie sociale plutôt par une gouvernance démocratique (susceptible de définir l'intérêt collectif) que la seule non-lucrativité (comme c'est le cas dans le monde anglo-saxon), la question du financement se pose en d'autres termes, même si l'absence de recherche du profit même limitée demeure un obstacle au financement externe. La gouvernance démocratique constitue un dispositif institutionnel qui permet un arbitrage entre le rendement économique et le rendement social, comme on l'observe dans bon nombre de coopératives et dans de nombreuses organisations communautaires.

Comme Mamie A. Spears et Nicole Nakoneshny (2012) l'expliquent dans le bulletin *Philanthropie en perspective*, les recommandations de ce rapport méritent d'être examinées sérieusement, mais elles n'en soulèvent pas moins quelques

réerves importantes pour le monde philanthropique. En premier lieu, elles mentionnent que le potentiel de la philanthropie traditionnelle n'est pas épuisé. Les auteurs du rapport du Groupe de travail sur la finance sociale seraient sans doute d'accord sur ce point, mais ils ajouteraient que la recherche de nouvelles formules de financement est justifiée par des défis incomparables à ceux du passé, d'où l'idée de nouveaux exposés de faits. En deuxième lieu, Mamie Spears et Nicole Nakoneshny reconnaissent que la finance sociale et l'entreprise sociale offrent des possibilités nouvelles qui dépassent ce que l'on a connu jusqu'ici, mais elles les qualifient de mécanismes « incroyablement déroutants et complexes » (*ibid.*, p. 2). En troisième lieu, elles relèvent que les organisations ou les entreprises sociales qui pourront utiliser ces nouveaux outils sont celles qui peuvent dégager des rendements, ce qui n'est pas le cas de la plupart des organismes de bienfaisance. Enfin, elles admettent que, dans ces nouveaux outils que sont la finance sociale et l'entreprise sociale, « l'altruisme et l'objet social continuent d'influencer les motivations », mais que « ces mécanismes et les motivations qui les sous-tendent sont fortement ancrés dans les principes du capitalisme, surtout en ce qui a trait au rendement financier » (*ibid.*). Dès lors, elles invitent à la prudence à l'égard des nouveaux outils de financement pour ne pas adopter des approches qui seraient antiphilanthropiques.

En somme, nous croyons que, sans gouvernance accompagnée de dispositifs institutionnels conséquents, participatifs, voire démocratiques, les formes hybrides sont alors mal outillées pour assurer les arbitrages entre le rendement social et le rendement économique. Les expériences passées révèlent que l'hybridité de départ ne réussit pas à se maintenir dans le temps en dépit de bonnes intentions et de fortes motivations (Lévesque, 2014). Cependant, ce qui justifiait ce détour, c'est qu'il nous offre un aperçu des transformations en profondeur de la culture philanthropique, du moins dans certaines des fondations privées parmi les plus dynamiques et les plus innovantes. D'une part, la notion d'organisme de bienfaisance et même celle d'organismes à but non lucratif sont remises en question comme jamais auparavant, de même que la définition fiscale de la « charité » au Canada. D'autre part, les anciens mythes et les relations qui caractérisaient la culture philanthropique jusqu'ici ne réussiraient plus à jouer leur rôle. « Les anciennes “relations” étaient — pour plusieurs d'entre nous —, écrit Tim Brodhead (2011a, p. 220, notre traduction), une histoire inspirante de générosité, d'engagement pour les autres, d'une culture collective de responsabilité pour le bien-être collectif ». Or, ces histoires comme « celle du bon Samaritain, ajoute-t-il, ont perdu leur pouvoir

d'engagement». En conséquence, les «philanthropes» parmi les plus engagés sont à la recherche de nouveauté dans un contexte où les défis sont cependant bien perçus. Il est plus facile d'identifier ce qui ne convient plus que de définir clairement ce qui pourrait assurer une continuité dans un contexte de grande transformation. Dans cette perspective, il serait sans doute intéressant d'examiner plus attentivement l'évolution et les transformations de la culture organisationnelle dans les fondations, en sélectionnant des cas qui tiennent compte de leur grande diversité et de la diversité de leur perspective d'avenir.

Il serait également intéressant de vérifier l'hypothèse de la spécificité de la culture philanthropique québécoise comme semble bien en témoigner la Fondation Lucie et André Chagnon avec ses partenariats avec l'État, alors qu'ailleurs au Canada on cherche d'abord de nouveaux partenariats avec les institutions financières privées. Comme Michèle Lamont et Luc Thévenot (2000) l'expliquent dans leur analyse comparative de la culture de la France et des États-Unis, les deux pays affrontent des défis comparables, mais avec des «répertoires nationaux culturels» relativement spécifiques et avec des «grammaires de positions culturelles» différentes, notamment sur la place qu'ils accordent dans un cas à l'État et dans l'autre au marché. La question du financement des organismes à but non lucratif et de bienfaisance se pose aussi bien dans le «reste du Canada» qu'au Québec, mais les réponses et les expérimentations diffèrent considérablement comme en témoigne la nébuleuse financière québécoise relevant de l'économie sociale. C'est ce que confirmerait la culture organisationnelle des organismes québécois à but non lucratif et de bienfaisance comme nous allons le voir maintenant.

#### • *Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance*

Nous commencerons par caractériser la culture organisationnelle des organismes de bienfaisance qui étaient présents au Sommet sur la philanthropie pour ensuite nous demander comment ces cultures organisationnelles plurielles partagent une certaine spécificité québécoise, notamment entre leurs regroupements dont l'interlocuteur privilégié est le gouvernement du Québec.

#### *Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance représentées au Sommet*

Les organismes à but non lucratif et de bienfaisance sont un peu comme autant de ruches qui produisent des biens et surtout des services pour les bénéficiaires ou pour l'amélioration de leur environnement. Il faut se rappeler

que leur nombre est très élevé, environ 57 000 organismes à but non lucratif, dont 14 345 de bienfaisance. Même si nous ne disposons pas d'études de cas en profondeur de la culture organisationnelle de chacune de ces organisations, elles sont relativement bien connues en raison de leur présence dans toutes les régions, toutes les villes et même tous les villages. Au Québec, on les trouve principalement dans les domaines du bien-être (30,9 %), de la religion (30,7 %), de l'éducation (17,9 %), des bénéfices à la communauté et autres (14,1 %) et de la santé (6,3 %). On peut supposer que leur culture organisationnelle est de plus en plus colorée par leur domaine d'activité, ce qui inclut maintenant un rapport à l'État comme principal bailleur de fonds, et par un rapport aux bénéficiaires plus ou moins participatif. De plus, leur culture est également marquée par leur condition d'émergence, dont la présence d'institutions religieuses pour les plus anciennes et, pour les plus récentes, d'institutions publiques, de la société civile (p. ex., mouvements sociaux) et même du milieu des affaires.

Dans ce contexte, nous nous limiterons, dans un premier temps, à l'examen des cinq organismes à but non lucratif et de bienfaisance qui ont fait l'objet de présentations lors du Sommet sur les visages de la culture philanthropique. Dans un deuxième temps, nous nous appuierons sur quelques analyses sociopolitiques qui ont porté sur la « spécificité organisationnelle et culturelle » de ces organisations au Québec, souvent en les comparant à celles du reste du Canada.

Les cinq organisations, qui ont été représentées par leur directeur ou leur fondateur, laissent bien voir des cultures organisationnelles philanthropiques relativement différentes les unes des autres en ce qui concerne notamment les valeurs, les trajectoires, les façons de faire et l'ambiance (Thibault, Fortier et Leclerc, 2011, p. 14). Deux de ces organisations, le Centre Signes d'Espoir et le Patro Roc-Amadour ont une origine religieuse : les Sœurs de la Charité dans un cas et les religieux de Saint-Vincent-de-Paul dans l'autre. Les trois autres sont beaucoup plus récentes. Il s'agit du Réseau d'action bénévole du Québec, fondé avec le soutien de l'État québécois; Bénévoles d'affaires, avec le soutien du milieu d'affaires de Montréal et de Centraide du Grand-Montréal; et La Table des chefs, créée avec le soutien du milieu de la restauration, de l'hôtellerie et des institutions (y compris Québec en Forme). Même si ces cinq organisations ne peuvent être considérées comme représentatives de l'ensemble des organismes à but non lucratif et de bienfaisance, elles appartiennent à deux générations, l'une dont les liens avec l'Église catholique sont explicites et l'autre qui se rattache

plutôt à l'État et aux entreprises, mais qui adhère néanmoins à la culture philanthropique (même si deux d'entre elles pourraient être considérées comme des entreprises sociales). À partir des interventions faites et de leur site Web, nous avons extrait quelques éléments qui témoignent partiellement de la diversité de leur culture organisationnelle.

**Le Centre Signes d'Espoir** se définit comme « un organisme communautaire » au service des personnes handicapées, prioritairement des personnes sourdes en difficulté. Sa mission est à la fois économique (insertion par le travail), sociale (formation et logement) et environnementale (réutilisation des livres et recyclage des ordinateurs). Les activités peuvent être regroupées selon quatre volets : le centre de jour (formation), l'atelier (entreprise adaptée et activités de recyclage), l'habitat (pour une vingtaine de personnes sourdes ayant des handicaps physiques et des déficiences intellectuelles) et la Fondation Signes d'Espoir pour recueillir des dons. Ce centre, qui a été fondé il y a 35 ans, est dirigé par sa fondatrice, S<sup>r</sup> Louise Bellavance, assistée d'une équipe administrative comprenant 7 personnes. Pour ses activités, qui ont lieu sur 4 sites différents dans la ville de Québec, le Centre Signes d'Espoir peut compter sur une trentaine d'employés et sur 277 bénévoles, dont 34 ont donné 4483 heures l'année dernière. La directrice affirme se préoccuper du bien-être des bénévoles, notamment de la concordance entre leur tâche, leur capacité et leur intérêt, sans oublier leur besoin d'autonomie et d'appartenance. Les valeurs mises de l'avant sont l'amour, la générosité, la compassion, le don de soi, l'entraide, la bienveillance, le partage et la solidarité. La sollicitation de dons s'impose d'autant plus comme préoccupation que la cause des sourds semble oubliée par les donateurs (cause orpheline). Par ailleurs, sur le site Web, on trouve très peu d'information concernant, par exemple, l'évaluation des activités (rapports), la gouvernance et les partenaires. Enfin, la cause des personnes souffrant de surdité est présentée sous l'angle de l'humanisme et du respect des différences, alors que la présentation des activités met l'accent sur l'insertion sociale, le recyclage et le développement durable. On n'y trouve pas de référence explicite à la religion. Ainsi, chacune des rubriques du site Web est introduite par une citation d'auteurs tels que Jean Gastaldi (auteur sur les relations humaines), Sacha Guitry (écrivain bien connu), Martin Neufeld (guide spirituel et humaniste), Marguerite Blais (ex-ministre responsable des Aînés). En somme, ces divers éléments laissent entrevoir une culture philanthropique d'inspiration

religieuse qui tend à se traduire par des termes humanistes alors que la direction demeure relativement traditionnelle, mais très préoccupée par le renforcement des liens sociaux et l'insertion des personnes sourdes dans la communauté.

**Le Patro Roc-Amadour**, qui est situé dans le quartier Limoilou de Québec, a été fondé en 1948 par les religieux de Saint-Vincent-de-Paul. C'est « un centre communautaire catholique qui favorise le développement intégral de la personne par le biais [*sic*] du secteur loisir et du service d'entraide » (voir le site Web). Plus largement, la mission comprend quatre volets : être un milieu de vie, un lieu de formation des valeurs humaines et chrétiennes, un lieu de formation au leadership et un lieu d'évangélisation. Les activités sont regroupées principalement au sein des grands ensembles suivants : celui de l'entraide, comprenant un secteur de maintien à domicile (accueil, popote roulante, cours de cuisine, visite d'amitié), celui de la lutte à la pauvreté (distribution de meubles, dépannage alimentaire, groupe d'achat, jardin collectif, bazars de Noël et du printemps) et celui de l'animation et du loisir organisé selon les générations (enfance et famille, après l'école, adolescents, adultes et aînés) et selon les services culturels et les services de pastorale. À ces grands ensembles, il faut ajouter celui de deux petites résidences pour personnes âgées autonomes et en légère perte d'autonomie et celui de l'Association des anciens et anciennes du Patro Roc-Amadour qui a célébré son 50<sup>e</sup> anniversaire en 2005. Le Patro cultive ses relations avec les bénévoles qui ont souvent des membres de leur famille comme bénéficiaires ou usagers. L'année dernière, 4 000 personnes ont fréquenté le Patro, alors que 300 bénévoles ont donné 33 000 heures. Dans un contexte où une grande partie du loisir et des équipements sportifs sont pris en charge par les municipalités et, dans certains cas, par les entreprises, ce qui fait la spécificité du Patro Roc-Amadour, c'est sans doute la multifonctionnalité des services combinée à l'entraide et à la prise en charge des familles et des personnes démunies. Cette combinaison est cohérente avec l'approche du loisir portée par les religieux de Saint-Vincent-de-Paul, mais elle s'en démarque aussi par son inscription dans la culture du milieu communautaire et, plus récemment encore, dans celle de l'économie sociale avec sa composante non marchande. Par ailleurs, la culture explicitement religieuse demeure présente de manière résiduelle comme le manifeste l'animation pastorale à laquelle une seule personne est spécifiquement affectée. Enfin, le Patro Roc-Amadour œuvre en partenariat avec non seulement la Fondation

Père Raymond-Bernier, mais aussi avec Québec en Forme (création de la Fondation André et Lucie Chagnon) et avec le Centre de la petite enfance (CPE) Roc-Amadour.

**Le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)** a été créé en 2003 dans la foulée de l'Année internationale des bénévoles, à l'initiative des principaux regroupements sectoriels avec le soutien de l'État québécois. La création de ce réseau fait suite également à l'adoption en 2001 par le Québec d'une politique gouvernementale (L'action communautaire, une contribution essentielle à la participation citoyenne et au développement social du Québec) et sera suivie en 2004 par la mise en ligne d'un portail gouvernemental sur l'action bénévole (<http://www.benevolat.gouv.qc.ca/>). Au Sommet sur la culture philanthropique, ce réseau était représenté par Denis Nantel, ex-président. Parmi les membres de ce réseau, on trouve les regroupements des principaux secteurs de l'action bénévole, soit ceux du sport, de l'environnement, du loisir, de la philanthropie, des aînés, des jeunes, de la sécurité civile, de la coopération internationale, de la santé, des services sociaux, de l'action communautaire, de la culture et de l'éducation de même que des organisations philanthropiques telles que les filiales de Centraide et la Fondation Berthiaume-du Tremblay. La mission du RABQ est de concerter ses membres, de promouvoir l'action bénévole auprès des acteurs et de la population, d'en valoriser la connaissance et d'en soutenir le développement par la mise en commun d'outils. Ainsi, les principaux axes d'activité sont définis en fonction de sa mission à laquelle s'ajoute la fonction d'interlocuteur du gouvernement et celle de producteur d'avis sur les sujets touchant l'action bénévole. Même si l'action bénévole a une longue histoire, ce réseau est jeune alors que ses membres sont très diversifiés, du moins quant au secteur. On peut donc supposer que sa culture organisationnelle est en construction dans un contexte où de profonds changements bouleversent le milieu bénévole et où le rapport à l'État québécois devient d'autant plus déterminant que ce dernier s'est donné une politique de l'action bénévole (voir la présentation de Denis Nantel et la recherche réalisée par André Thibault, Julie Fortier et David Leclerc, 2011).

**Bénévoles d'affaires**, qui a été fondé en 2006 par Ugo Dionne avec d'autres personnes, répond à une double demande : d'une part, celle des entreprises et de leurs employés qui cherchent à s'engager socialement et, d'autre part, celle d'organismes communautaires à la recherche de bénévoles ayant des

compétences liées à la gestion, d'où l'idée novatrice d'un dispositif qui faciliterait le jumelage entre des gens d'affaires et des organisations à la recherche de bénévoles provenant du milieu des affaires. En sept ans, Bénévoles d'affaires a recueilli 4 000 candidatures de bénévoles et a réalisé 2 000 jumelages, principalement dans la région du Grand Montréal. Bénévoles d'affaires peut offrir gratuitement ses services grâce au soutien de Centraide du Grand Montréal, de Power Corporation et de la Conférence des élus de Montréal. Plusieurs grandes entreprises québécoises<sup>29</sup> sont devenues partenaires de Bénévoles d'affaires. Les employés donnent de leur temps, mais en tirent également profit, puisque l'organisation communautaire leur offre l'occasion de mettre pleinement en valeur leur expertise et même de réaliser des apprentissages. Ces bénévoles y découvrent généralement un monde non seulement différent de l'entreprise, mais aussi plus complexe qu'ils le pensaient. De même, les entreprises qui se sont déjà engagées dans la démarche de la responsabilité sociale y voient l'occasion d'y renforcer leur lien à la communauté et de consolider leur réputation de bon citoyen. Enfin, les organisations communautaires peuvent améliorer leur fonctionnement et leur efficacité tout en se faisant mieux connaître dans un milieu où elles ne l'étaient pas (y compris dans les écoles de gestion<sup>30</sup>). Comme organisation d'intermédiation, Bénévoles d'affaires révèle une partie des changements en cours dans la culture philanthropique, notamment la manifestation d'autres intérêts, de nouvelles motivations, d'un nouveau langage et de nouvelles références en provenance directement des entreprises, comme dans le cas présent.

**La Tablee des chefs** dont le fondateur et directeur général, Jean-François Archambault, provient du milieu de la gestion de l'hôtellerie (études à l'Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec), participe à sa manière au renouvellement de la culture philanthropique. La mission de cet organisme est de nourrir les familles dans le besoin et, en même temps, d'éduquer les générations futures en développant leur autonomie alimentaire. Ce projet est inspiré par une double constatation : d'une part, de nombreuses personnes ne mangent pas à leur faim; d'autre part, l'existence de nourriture non consommée et donc gaspillée chez les traiteurs, dans les restaurants, les hôtels et les salles de réception

<sup>29</sup> Sans être exhaustif, relevons à titre d'exemple : Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et de placement du Québec comme entreprises publiques et comme entreprises privées; Manuvie et Sunlife dans le domaine financier; Deloitte, KPMG, De Grandpré Chait dans le domaine du conseil et des services; et Danone dans le domaine manufacturier.

<sup>30</sup> Voir [http://www.bec.ca/developpement\\_durable/engagement/benevoles\\_affaires.html](http://www.bec.ca/developpement_durable/engagement/benevoles_affaires.html).

(ce faisant, il devient possible de donner une dimension sociale à l'événement). Pour réaliser cet arrimage et la double mission de nourrir et d'éduquer, le fondateur a eu l'idée de mobiliser les chefs emblématiques. Ainsi, 62 chefs sont impliqués dans La Tablée des chefs et 42 le sont comme chefs formateurs. Pour la fonction « nourrir », La Tablée des chefs assure un service de courtage en alimentation durable, ce qui suppose une logistique passablement complexe pour la récupération alimentaire et un déploiement efficace, simple et sécuritaire vers les banques alimentaires ou ceux qui sont dans le besoin. Pour éduquer, des « brigades culinaires » sont constituées avec l'aide de chefs, notamment dans les écoles secondaires en milieu défavorisé, aux quatre coins du Québec. Parmi les partenaires qui fournissent des fonds, il y a Québec en Forme (un OBNL créé par la Fondation André et Lucie Chagnon), la Société des alcools du Québec et le Centre local de développement de Longueuil. Sur le plan de la culture et des valeurs, la Tablée des chefs associe la gastronomie et le plaisir de cuisiner à la distribution alimentaire sous l'angle d'une consommation durable tout en s'efforçant de transférer l'amour de la cuisine et les connaissances nécessaires pour devenir plus autonome sur le plan de l'alimentation, d'où le tandem nourrir et éduquer, récupérer pour donner et en même temps apprendre à cuisiner et à aimer le faire. Au sein de la culture organisationnelle de La Tablée des chefs, la philanthropie est associée au plaisir de la gastronomie, à la convivialité sociale et à la préoccupation pour le développement durable, ce qui ouvre la porte à des bénévoles qui ne l'auraient pas été autrement.

Dans l'atelier 3 qui portait sur l'engagement social et l'innovation, Michel Venne, directeur général et fondateur de l'**Institut du Nouveau Monde**, et Laure Waridel, cofondatrice et ancienne présidente d'**Équiterre**, sont intervenus dans la perspective de l'engagement citoyen et d'une vision transformatrice du monde par l'entremise d'une transition écologique. Nous n'examinerons pas ici les organisations dans lesquelles ils sont engagés, puisque leurs propos étaient plus généraux. Cependant, comme l'a expliqué Yvan Comeau dans sa présentation, le don de temps est le fait non seulement du bénévole, mais aussi du militant et du citoyen, sans oublier le cas de l'entraide. Comme l'explique également Tim Brodhead (2011, p. 221), dans la mesure où la philanthropie va au-delà de l'aide au voisin comme « bon Samaritain » pour envisager une transformation des milieux et des communautés, voire des sociétés, les frontières entre les organismes de bienfaisance et les autres organismes à but

non lucratif, y compris même l'entreprise sociale, deviennent poreuses. Dans cette perspective, l'action bénévole rejoint l'action citoyenne. Tels étaient également les propos de Michel Venne et de Laure Waridel. La culture philanthropique à l'échelle des organismes à but non lucratif et de bienfaisance tend à établir des passerelles avec des cultures nouvelles, telles celles relevant du développement durable et de la consommation responsable, voire de la gastronomie, comme le montre bien La Tablée des chefs.

Les cinq organisations que nous venons d'examiner très brièvement présentent des cultures philanthropiques différentes en ce qui concerne notamment les préoccupations mises de l'avant, les missions et les objectifs poursuivis et les façons de faire. Une étude plus approfondie montrerait des formes organisationnelles également différentes. Les activités sont souvent hybrides comme nourriture et éducation, loisir et insertion sociale comme d'ailleurs la culture organisationnelle philanthropique qui en résulte. L'inscription de chacune de ces cultures organisationnelles dans le territoire québécois et dans le temps présent explique sans doute que la culture philanthropique des organisations plus anciennes s'arrime également à des préoccupations actuelles comme celles pour le recyclage et le maintien de valeurs religieuses fortement laïcisées au Centre Signes d'Espoir. S'il y a une dimension commune à ces cinq organisations, c'est qu'aucune ne se limite aux services qu'elles livrent, puisqu'elles cherchent toutes à apporter de nouvelles façons de faire et à contribuer à des changements sociétaux, soit une communauté plus inclusive pour le Patro Roc-Amadour, des modes de consommation plus responsable dans l'alimentation avec La Tablée des chefs, une action bénévole renouvelée pour le Réseau de l'action bénévole du Québec, une gestion améliorée des organisations de bienfaisance tout en invitant les entreprises à s'engager dans la responsabilité sociale comme tente de le faire Bénévoles d'affaires. Enfin, dans ces cinq organisations, les bénévoles sont toujours importants, mais leur tâche semble de plus en plus différente de celles des salariés, ces derniers étant de plus en plus nombreux. En revanche, certaines des organisations plus anciennes sont elles-mêmes engagées dans la collecte de fonds, alors que les plus récentes ont apparemment réussi à établir des partenariats élargis avec de grandes entreprises ou encore avec des fondations indépendantes de l'organisme de bienfaisance, ce qui exige d'être plus largement organisé en réseau, comme c'est apparemment le cas de Bénévoles d'affaires et de La Tablée des chefs.

*Des cultures organisationnelles plurielles avec une spécificité québécoise*

Comme nous venons de l'entrevoir, un organisme à but non lucratif et de bienfaisance qui dure acquiert une culture organisationnelle qui lui est relativement spécifique parce que cette dernière se construit en fonction de pratiques, d'une histoire et de relations au milieu. Par ailleurs, une organisation peut néanmoins adhérer à des regroupements et même se reconnaître comme partie prenante d'une grande catégorie telle l'action communautaire (autonome ou pas) ou encore l'économie sociale, voire l'entreprise sociale. La plupart de ces regroupements s'inscrivent dans un rapport à l'État et parfois dans un rapport au marché en s'y opposant comme composante non marchande ou encore en y adhérant conditionnellement comme composante marchande.

Comme nous le verrons maintenant, la configuration des regroupements auxquels peuvent participer les organismes à but non lucratif et de bienfaisance peut constituer un élément distinctif de ces organismes québécois par rapport à ceux des autres provinces canadiennes. Ainsi, l'action communautaire autonome et l'économie sociale et solidaire sont beaucoup moins structurantes dans le reste du Canada où il est plutôt question d'action bénévole ou de bénévolat et de « *non-profit organization* » (organisation sans but lucratif), voire d'entreprise sociale. Comme certaines études l'ont déjà montré, les approches québécoises, même si elles partagent des éléments avec les autres provinces, sont aussi spécifiques à bien des égards (Jolin, Lévesque et Vaillancourt, 2003). Ainsi, dans le reste du Canada comme dans le monde anglo-saxon, l'approche en matière de « *non-profit* » s'oppose assez spontanément à celle de « *for profit* », comme l'intérêt général (résultant de l'absence de recherche du profit) s'oppose à l'intérêt particulier (forcément présent dans le « *for profit* »). Par ailleurs, au Québec, l'intérêt général se distingue de l'intérêt particulier un peu à la manière dont la gouvernance démocratique (une personne, une voix) se différencie de la gouvernance par les actionnaires (une action, un vote). Sans doute, ces deux approches, l'une misant sur l'« absence de profit » et l'autre sur la gouvernance participative, se croisent pour les organismes à but non lucratif, mais en empruntant des chemins différents qui donnent lieu à des spécificités culturelles et à des pratiques différentes sur le plan de la gouvernance (*ibid.*, p. 92-94).

Dans cette perspective, Rachel Laforest (2011) s'est posé explicitement la question : « Comment saisir la spécificité québécoise » du tiers secteur, soit des organismes à but non lucratif ? En s'appuyant sur un large éventail de recherches sur ce secteur, elle constate d'abord que le Canada, dont le tiers secteur est le second au monde, « partage des caractéristiques avec les Pays-Bas, la France, l'Allemagne et l'Irlande », soit la prépondérance de la prestation de services et un partenariat social de l'État avec les initiatives de la société civile (*ibid.*, p. 45). Mais, pour établir des comparaisons à l'intérieur même du Canada, il faut d'abord reconnaître, selon elle, que le tiers secteur représente « une entité composite et complexe » dont l'unité n'est ni bien délimitée ni facile à mesurer. Ainsi, les données quantitatives révèlent d'une part que, dans les revenus des organisations, les subventions et les contributions gouvernementales sont plus élevées au Québec qu'ailleurs au Canada et, d'autre part, que ce secteur ne repose que très peu sur une main-d'œuvre bénévole pour la prestation de services. Cela dit, la spécificité québécoise dans l'ensemble canadien reposerait principalement sur des dimensions plus qualitatives, notamment institutionnelles et politiques, entre autres, les rapports entre les organisations et leur rapport à l'État québécois. Sous cet angle, les enquêtes plus quantitatives utilisent un vocabulaire qui ne tient pas compte de ces différences. Ainsi, « le terme “bénévole” est une faible traduction du terme “volunteer”, alors qu'au Québec le terme “militant” est souvent utilisé plutôt que celui de “bénévole” » (*ibid.*, p. 46). De même, au Québec, on n'établit pas une coupure aussi radicale entre les organismes à but non lucratif et le marché. Les coopératives entre autres en sont un bon exemple. Ces dernières sont souvent utilisées comme véhicules juridiques par le milieu communautaire en raison de la forte valorisation du critère de la participation démocratique.

Sur le plan du rapport à l'État, l'activisme communautaire « promeut un projet de société, un projet de démocratie sociale » (*ibid.*). À la suite de la prise en charge par l'État des domaines de la santé, des services sociaux et de l'éducation dans les années 1960, plusieurs des réalisations communautaires ont été cooptées par les divers gouvernements québécois comme on a pu le constater avec les cliniques populaires lors de la création des centres locaux de services communautaires (CLSC). En conséquence, « le secteur [communautaire] a cherché continuellement à protéger son autonomie, sans pour autant compromettre sa participation au processus politique » (*ibid.*, p. 49), d'où une coopération conflictuelle. En raison de la force et du dynamisme de ce secteur

dans l'arène politique, les gouvernements du Québec ont adopté au cours des dernières décennies des politiques sociales plus progressistes que dans les autres provinces, comme en témoignent les services de garde à la petite enfance en 1996, la Loi pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale en 2002 et de nombreuses autres politiques sociales (Vaillancourt, 2011, p. 15). De plus, ce secteur évalue lui-même son influence et ses réflexions politiques dans un cadre plus large qu'ailleurs, soit celui du développement social et économique, d'une part, et en référence au Québec plutôt qu'au Canada, à la différence du reste du Canada, d'autre part. Ainsi, au Québec, les groupes de défense des droits collectifs sont plus valorisés qu'ailleurs au Canada et mieux arrimés aux groupes de prestations de services (même si des tensions existent comme on peut le voir avec l'action communautaire autonome) (Laforest, 2011).

En somme, la configuration du secteur communautaire et associatif mobilisé autour du gouvernement du Québec diffère des autres provinces où le gouvernement fédéral occupe une place centrale pour les enjeux de citoyenneté et l'élaboration de programmes sociaux (Vaillancourt et Thériault, 2009). Si les grands regroupements nationaux et les organismes parapluie du reste du Canada convergent vers Ottawa, la « dimension "nationale" au Québec affecte la structure de représentation des acteurs, c'est-à-dire les réseaux et les pratiques qui façonnent la vie communautaire » (Laforest, 2011, p. 51). Dans toutes les provinces canadiennes, il existe des organisations provinciales qui représentent les intérêts des citoyens dans divers secteurs d'activité, « mais il y a peu d'interaction entre les différents champs d'activité » (*ibid.*). Le Québec se distingue sur ce point en raison de la multiplicité des regroupements intersectoriels et des organismes parapluie à l'échelle du Québec et de son peu d'intérêt (et d'engagement) pour des regroupements intersectoriels à l'échelle du Canada. Enfin, comme nous l'avons déjà indiqué, le discours politique concernant les enjeux sociaux et sociétaux est orienté principalement vers l'État québécois, ce qui va par ailleurs de pair avec un intérêt grandissant pour les forums sociaux mondiaux et la solidarité internationale (Favreau, Fréchette et Lachapelle, 2010).

La collaboration et les partenariats entre les organismes à but non lucratif et l'État québécois pour l'élaboration et la livraison de politiques publiques ont donné lieu à de nombreux débats qui ont mené à l'établissement du SACAIS et à une politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire

autonome en 2001 (Laforest, 2011, p. 51). Cette politique est « le fruit d'un processus de négociations et de compromis entre le milieu communautaire québécois et le gouvernement qui débuta dès 1994 » et dont le but était de « redéfinir les relations entre le secteur communautaire et les gouvernements » (Garon et Dufour, 2010, p. 607). De plus, comme l'indique Deena White (2008, chap. VI) dans son évaluation de l'action communautaire autonome, cette politique a touché « 22 ministères et organismes gouvernementaux, de même que près de 5 000 organismes communautaires ». Enfin, cette politique intersectorielle et non prescriptive peut être considérée comme une « politique relativement unique dans le monde occidental », bien qu'il y eût des écarts dans sa mise en œuvre<sup>31</sup> (White, 2008; Garon et Dufour, 2010). Sans entrer dans la complexité de cette politique et des modifications qui en ont résulté, notamment avec la réforme Couillard en 2003 avec entre autres la création des agences de la santé et des services sociaux, nous ne retenons ici que quelques éléments importants pour mettre en lumière la spécificité québécoise de l'action communautaire autonome.

**En premier lieu**, cette politique et sa mise en œuvre permettent une régulation des « rapports entre les acteurs gouvernementaux et communautaires par la création de structures centralisées (Secrétariat à l'action communautaire autonome, Comité interministériel de l'action communautaire autonome, Comité aviseur [*sic*] de l'action communautaire autonome, Table de concertation), des processus prédéterminés et codifiés » pour le rattachement des organismes à un ministère, par exemple, et « d'outils pour répondre aux besoins des acteurs concernés » (*ibid.*).

**En deuxième lieu**, les ministères et les organismes du gouvernement du Québec, par l'entremise du SACAIS, accordent du financement pour la mission globale des organismes reconnus qui s'élève à 520 millions de dollars pour 2010-2011, pour plus de 5 000 organismes, dont environ 3 000 dans le domaine de la santé et des services sociaux (SACAIS, 2012, p. 75 et 79). Ce financement à la mission de base des organismes communautaires reconnus a été abandonné par le gouvernement fédéral et par ceux des autres provinces au profit d'un financement par projet, par exemple. Au Québec, les élus comme les représentants de l'administration publique ont estimé que le

<sup>31</sup> Dans la mise en œuvre de cette politique, Garon et Dufour (2010) montrent bien le rôle des acteurs sociaux en comparant comment cette politique a évolué différemment avec les changements de gouvernement et comment les groupes de défense des droits collectifs plus unifiés et les groupes environnementaux plutôt divisés n'en ont pas profité également.

financement de la mission de base de l'action communautaire autonome serait plus pertinent, en raison de l'enracinement de ces organisations et de leur gouvernance démocratique, qu'un financement pour des projets répondant à des besoins identifiés par la fonction publique (Jetté, 2008). Ainsi, dans une brochure du Programme de soutien aux organismes communautaires (SOC) publiée par le ministère de la Santé et des Services sociaux pour les demandes de subvention pour l'année 2007-2008, il est écrit que ces organismes se définissent comme des agents de transformation sociale et que « leur intervention se propage bien au-delà de la simple satisfaction des besoins sociaux et des besoins de santé de la population » (MSSS, cité par White, 2008, p. 18, note 44).

**En troisième lieu**, les six critères négociés pour être reconnus comme relevant de l'action communautaire autonome contribuent en quelque sorte à donner une couleur bien particulière à la culture organisationnelle de ces organismes. Ces critères sont : 1) être un organisme à but non lucratif; 2) être enraciné dans la communauté; 3) entretenir une vie associative et démocratique; 4) être libre de déterminer sa mission, ses pratiques, ses approches et ses orientations; 5) avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté; 6) être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public. On comprendra que ce ne sont pas tous les organismes à but non lucratif ou même tous les organismes communautaires qui peuvent satisfaire à ces critères. Outre l'autonomie (ce qui exclut ici la sous-traitance et les autres formes de dépendance à l'égard d'organismes externes) et l'enracinement dans la communauté combiné à des initiatives provenant de la communauté, deux autres critères qui supposent l'autonomie nous semblent très importants : il s'agit d'un conseil d'administration indépendant et d'une vie associative et démocratique. Ces critères, notamment ceux concernant la gouvernance, donnent une grande légitimité à l'action communautaire autonome comme étant orientée non seulement vers l'intérêt général (services à la collectivité), mais aussi vers l'intérêt collectif (services aux membres). Ils sont également structurants pour une culture organisationnelle en construction. En somme, ce que Rachel Laforest (2011, p. 52) écrit pour l'ensemble du tiers secteur québécois convient *a fortiori* à l'action communautaire autonome : « Son rapport à l'État, écrit-elle, l'environnement institutionnel dans lequel il [le secteur] gravite, ses alliés et ses sources de financement sont tous des facteurs qui affectent ses choix stratégiques », et nous ajoutons sa culture organisationnelle.

En 1996, lors de la reconnaissance de l'économie sociale par l'État québécois et par les grands acteurs sociaux qui participaient au Sommet sur l'économie et l'emploi, les représentants de l'action communautaire autonome ont refusé, dans les négociations qui ont suivi, d'être inclus dans l'économie sociale, craignant entre autres que cette reconnaissance les assimile à des prestataires de services et remette en cause leur autonomie et le financement pour la mission de base (Lévesque, 2011). Par ailleurs, plusieurs groupes communautaires prestataires de services appartiennent à l'économie sociale qui comprend une composante marchande et une composante non marchande. L'économie sociale s'est fortement implantée au Québec au point de se trouver au centre d'un système d'innovation sociale qui inclut non seulement les coopératives et les mutuelles, mais aussi les organismes à but non lucratif qui produisent des biens et des services. Même si l'économie sociale existe également dans les autres provinces canadiennes comme l'ont montré les travaux réalisés dans le cadre du Canadian Social Economy Hub (Thompson et Emmanuel, 2011; Downing, 2012; Hall et MacPherson, 2011), l'expérience québécoise est considérée comme exemplaire par la plupart des analystes, dont certains avancent même l'idée d'un modèle québécois d'économie sociale (Favreau et Vaillancourt, 2001; Lévesque et Ninacs, 1997).

Ceux qui avancent l'idée d'un modèle québécois d'économie sociale relèvent les caractéristiques suivantes : 1) le fait que le potentiel de l'économie sociale pour le développement économique et le développement social soit reconnu explicitement par l'État québécois et par les grands acteurs sociaux; 2) l'existence d'une stratégie de développement relativement cohérente au moins pour certains secteurs, stratégie qui allie aide gouvernementale de nature financière et technique au maintien de l'autonomie de ces entreprises et organisations; 3) l'importance de regroupements intersectoriels québécois tels le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, combinés à l'existence de regroupements sectoriels et régionaux; 4) l'affirmation de l'économie sociale comme faisant pleinement partie de l'économie plurielle et des services collectifs offerts à l'ensemble des citoyens, comme le manifestent les services de garde à la petite enfance accessibles à tous (et donc refus d'un modèle dual où une économie de misère et des services de second ordre cohabiteraient avec une économie dominante et des services pour ceux qui en ont les moyens); 5) la mise en place d'un système d'innovation sociale adapté à l'économie sociale qui fournit entre

autres un financement approprié, de la formation professionnelle et de la recherche et développement, des services qui répondent à la complexité de ces entreprises et la formation de manière à constituer un écosystème favorable à l'économie sociale selon ses composantes marchandes (coopératives et mutuelles) et non marchandes (organismes à but non lucratif et entreprises sociales) (inspiré de Lévesque et Ninacs, 1997, p. 136-137).

Ce n'est pas le lieu ici pour donner un aperçu du développement de l'économie sociale au cours des deux dernières décennies, notamment en matière d'outils financiers, de recherche et de formation ainsi que de soutien à l'entrepreneuriat collectif, sans oublier la Loi sur l'économie sociale adoptée en octobre 2013. Mais, comme le philanthrope Tim Brodhead l'écrit, ce qui a été réalisé au Québec dans le domaine de l'économie sociale fait non seulement l'envie du reste du Canada, mais représente ce qu'il faudrait mettre en place à l'échelle du Canada, avec l'appui des fondations, notamment pour le soutien à l'entrepreneuriat social (Brodhead, 2011 et 2010). Par ailleurs, dans la perspective d'une reconfiguration des politiques sociales, l'expérience québécoise dans le domaine de l'économie sociale révèle qu'elle a contribué à une telle reconfiguration tout en renouvelant les pratiques sociales dans le domaine (Vaillancourt, 2002, p. 19). Dans cette perspective, le philanthrope comme le politologue reconnaissent la pertinence des innovations sociales relevant de l'économie sociale québécoise pour le reste du Canada.

Après avoir montré dans la sous-section précédente que les organismes à but non lucratif et de bienfaisance réussissaient à se donner des cultures organisationnelles différenciées, nous avons tenté de montrer également, dans cette dernière sous-section, que ces mêmes organismes partageaient aussi des éléments communs à la société québécoise, notamment des dimensions institutionnelles et politiques qui nous sont apparues susceptibles d'apporter une certaine spécificité québécoise à la culture philanthropique. Il en ressort aussi que, en raison de leur préoccupation pour l'enracinement dans la communauté et pour des fonctionnements participatifs, voire démocratiques, ces organisations ont acquis une légitimité et une reconnaissance auprès des acteurs politiques québécois. On peut donc observer une culture organisationnelle forte qui permet à certains regroupements de négocier avec l'État québécois, mais aussi avec des fondations comme la Fondation Lucie et André Chagnon a pu le découvrir dans ses premiers projets avec des groupes communautaires

et même dans ses partenariats avec l'État (Longtin, 2011). En somme, même si les organismes à but non lucratif et de bienfaisance sont fragmentés, ils ne sont pas complètement dépourvus dans leur relation avec les fondations et avec l'État. Par leurs nombreux regroupements sectoriels et les quelques regroupements intersectoriels, ces organisations ont développé une culture plurielle plus forte qu'on le supposerait à première vue. Si cette culture peut parfois constituer un frein au changement, surtout lorsqu'il tend à s'imposer unilatéralement, il faut reconnaître que la « coopération conflictuelle » mise de l'avant favorise des solutions inédites et des innovations sociales qui ne vont pas de soi comme on peut l'observer ailleurs.

## Conclusion

Les éléments de synthèse du Sommet sur la culture philanthropique, complétés par des résultats de recherches récentes, fournissent une esquisse des visages de la philanthropie québécoise et des transformations en cours. Nous ne proposerons pas ici une synthèse de la synthèse, mais tenterons plutôt de dégager des questions et des pistes pour la recherche et la réflexion (en invitant le lecteur à faire de même). Dans cette perspective, nous reviendrons en premier lieu sur la proposition d'un cadre général pour la compréhension et l'analyse de la philanthropie en tant que système. En deuxième lieu, comme nous l'avons montré, la culture philanthropique présente elle-même plusieurs visages et elle peut être regardée sous au moins deux angles, soit celui de la culture sociétale et celui de la culture des organisations engagées dans la philanthropie. Enfin, sur le plan transversal, ces deux approches, celles d'un système et d'une culture plurielle, soulèvent plusieurs questions, notamment celles de la spécificité québécoise, d'une part, et celles des transformations de la culture philanthropique dans un monde lui-même en transformation, d'autre part.

### 1. Un système philanthropique comprenant plusieurs agents

La philanthropie désigne habituellement le don d'argent et parfois le don de temps, laissant souvent de côté les organismes engagés dans la prestation de services et les bénéficiaires la plupart du temps oubliés. La philanthropie semble se suffire à elle-même avec ses donateurs et ses bailleurs de fonds, alors qu'elle est en grande partie encadrée et même cofinancée par les divers paliers de gouvernement et de plus en plus soutenue par les entreprises. Entre tous ces

agents, dont le nombre atteint 16266 organisations de bienfaisance au Québec (ce chiffre comprend les fondations et les OBNL reconnus comme organismes de charité), on trouve des relations d'interdépendance relativement stables année après année, notamment d'argent, de ressources et de connaissance, ce qui n'exclut pas la possibilité de changement et la croissance du nombre de ces agents.

Cette interdépendance entre les agents engagés dans la philanthropie nous invite à parler d'un système philanthropique, mais avec circonspection pour la bonne raison que tout se passe comme si ce système n'était que virtuel. En effet, les divers acteurs ne semblent pas très conscients d'appartenir à un système ainsi configuré. De plus, ce système pour exister de manière dynamique suppose une gouvernance susceptible d'avoir non seulement une vision articulée de l'ensemble, mais aussi des orientations stratégiques pour son développement. Cette absence de vision pour le système philanthropique n'est pas complète comme nous avons pu le constater en ce qui a trait aux fondations de même qu'au Groupe de travail sur la finance sociale, mais de nouveau la vision d'ensemble est faiblement explicitée. Faut-il s'en inquiéter ou s'en réjouir? Chose certaine, ceux et celles qui souhaitent une transformation en profondeur pour relever les grands défis de notre siècle auraient intérêt à tenir compte de l'ensemble des agents qui ont donné jusqu'ici son visage ou ses visages à la philanthropie telle qu'elle existe maintenant.

Pour les chercheurs, la notion de système peut constituer un cadre théorique qui permet d'établir des liens entre des chercheurs qui s'ignorent alors que la mise en perspective de leurs travaux pourrait fournir des éclairages nouveaux et apporter des connaissances nouvelles. De plus, pour des organisations comme l'Institut Mallet et des groupes de recherche comme la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, une approche en matière de système ou même d'écosystème permet non seulement une programmation de recherche, mais aussi des choix stratégiques éclairés (on ne peut pas tout faire en même temps). Un tel cadrage, qui peut faire appel à une diversité d'approches théoriques, pourrait faciliter également la collaboration entre les chercheurs et la comparaison de leurs résultats de recherche. Enfin, l'examen attentif de ce système et de son environnement soulève déjà d'importantes questions quant à la place de chacune des composantes, y compris celles qui sont ignorées en dépit de leur importance, comme c'est le cas des bénéficiaires.

## **2. Une culture philanthropique sociétale et organisationnelle**

La culture philanthropique est souvent utilisée pour caractériser les meilleures façons de faire pour solliciter des fonds ou, à l'autre extrême, pour désigner des valeurs orientées vers l'altruisme, la générosité et la grandeur d'âme. Comme nous avons tenté de le montrer, la culture dans une perspective anthropologique peut être abordée aussi bien sous l'angle d'une société donnée, la culture sociétale, que sous celui d'une organisation donnée, la culture organisationnelle. Une telle approche soulève de nombreuses questions tant sur le plan sociétal que sur celui des organisations, sans oublier les interrelations entre les deux.

Les analyses sociologiques de la culture sociétale laissent voir des transformations qui permettent d'avancer l'idée de la fin des sociétés telles que nous les avons connues. Il s'agit non seulement de la montée de l'individualisme au détriment du collectif, mais aussi de la faible capacité de socialisation des institutions traditionnelles. Les solutions ne résident pas dans un retour au passé, mais dans des perspectives qui prennent acte des nouvelles valeurs et de l'importance pour les individus de devenir des sujets en développant des capacités d'action, ce qui renvoie néanmoins à l'importance du soutien collectif pour des individus qui se construisent dans leur trajectoire de vie. Dans cette perspective, la configuration individualiste comprend des normes et des valeurs orientées vers l'indépendance et la compétition, mais aussi vers l'autonomie et la coopération (Ehrenberg, 2013, p. 134). La culture philanthropique, qui vise des transformations importantes, ne saurait se limiter à secourir son voisin en difficulté comme le suggère la parabole du bon Samaritain (ce qu'il faut sans doute faire sans hésitation), mais à contribuer à la mise en place de soutiens collectifs pour éviter l'exclusion sociale, quitte à innover pour devenir plus proactif que réactif. Les défis sociétaux sont tels qu'il faut alors agir à une autre échelle et surtout autrement si l'on veut réellement contrer la montée des inégalités et l'exclusion sociale d'une large partie de la population. Sur ce point, des recherches misant sur la comparaison internationale seraient nécessaires pour bien voir à la fois nos forces et nos faiblesses, de même que des approches différentes des nôtres.

Chacun des agents organisationnels qui fait partie du système philanthropique s'est donné au fil du temps une culture organisationnelle différente, compte tenu de ses champs d'activité, de ses pratiques, de son réseau et de ses

orientations. Dans une même société, on trouve donc autant de cultures organisationnelles que d'organisations. Les deux ensembles les plus actifs et les plus productifs en matière de culture philanthropique sont les fondations et les organismes à but non lucratif et de bienfaisance. Comme nous avons tenté de le montrer, les fondations les plus importantes le sont moins par les fonds qu'elles distribuent que par leur réseau d'influence et leur accès aux connaissances et aux expertises dans le domaine. Les fondations ne sont pas les principaux bailleurs de fonds des organismes de bienfaisance, puisque les deux premiers sont les revenus autogénérés et les subventions et les contributions des divers paliers de gouvernement. Cependant, ces fonds, dans la mesure où ils sont utilisés stratégiquement pour innover ou pour faire autre chose que ce que les autres font, peuvent contribuer à des transformations notables. Néanmoins, on peut affirmer que l'importance des fondations relève beaucoup plus de la culture et de la politique que de la redistribution (cela pourrait par ailleurs changer comme ce serait le cas si elles « investissaient » une partie de leur capital et non seulement une partie du rendement de ce dernier). Cela dit, les fondations constituent un ensemble qui est loin d'être homogène, notamment en matière de moyens, d'influence et d'orientations. Ces éléments de conclusion invitent les chercheurs à engager des recherches pour justement mieux évaluer la contribution des fondations à l'innovation et au changement social. À juste titre, ces dernières insistent beaucoup sur l'importance de l'évaluation des organismes prestataires de services dans lesquels ils investissent; cette insistance devrait s'appliquer également à elles-mêmes, d'autant plus qu'elles pourraient y gagner en efficacité et en légitimité, surtout si elles acceptent d'en diffuser les résultats.

Les organismes à but non lucratif (dont le nombre dépasse les 57 000 au Québec), dont font partie les 14 345 organismes de bienfaisance (ce chiffre ne comprend ici que les OBNL), ne forment pas non plus un ensemble homogène, ce qui est par ailleurs relativement bien connu. Cependant, si chacune des organisations a une culture organisationnelle qui correspond à son histoire et à ses pratiques, il faut ajouter qu'elles adhèrent à de nombreux regroupements sectoriels et même intersectoriels qui leur ont permis de se donner des présupposés relativement communs dont certains sont assez bien explicités comme nous l'avons vu avec l'action communautaire autonome, d'une part, et l'économie sociale, d'autre part. Ces organisations ont ainsi une capacité collective de réflexivité et une légitimité partagée que leur fournissent

entre autres des gouvernances participatives, voire démocratiques. Au cours des dernières années, souvent avec l'aide des fondations, ces organismes ont amélioré leur mode de gestion et leur efficacité en s'inspirant souvent de ce qui se fait dans les entreprises privées. De même, des programmes universitaires sur les entreprises collectives ont été créés, ce qui a permis également de découvrir la complexité de ces organisations qui mobilisent dans bien des cas à la fois des employés et des bénévoles et qui font appel à une diversité de logique d'action. Des organismes à but non lucratif ont été créés pour leur offrir des services de soutien, alors que de plus en plus de firmes privées leur vendent également des services-conseils généralement plus spécialisés. Ces évolutions ne sont pas sans laisser des traces dans la culture organisationnelle, pour le meilleur ou pour le pire. Des recherches s'imposent sur ce point comme sur d'autres pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre.

### **3. Deux questions transversales**

La question de la spécificité d'une culture philanthropique québécoise a été soulevée à maintes reprises au cours du Sommet sur la culture philanthropique. Cependant, celle des transformations de la culture philanthropique, qui était présente dans le titre : « Visages et transformations de la culture philanthropique », a été beaucoup moins explicitée, ce qui peut sembler comme allant de soi pour un premier sommet, d'autant plus qu'un prochain sommet est envisagé.

**3.1 La spécificité du Québec dans le domaine de la philanthropie** apparaît assez clairement dans les données quantitatives telles que le montant des dons et les formes de bénévolat. De même, la décision de la Fondation Lucie et André Chagnon de diriger la presque totalité de ses fonds dans des partenariats avec l'État québécois est difficilement imaginable ailleurs qu'au Québec. On trouve des fondations communautaires dans toutes les provinces canadiennes, comme en témoignent entre autres les filiales de Centraide et d'United Way ainsi que de nombreuses petites fondations. Cela dit, les grandes fondations sont encadrées principalement par l'Agence du revenu du Canada et doivent se tourner vers les États-Unis pour trouver de l'expertise à la mesure de leur taille et de leur ambition. Ainsi, le principal regroupement de fondations au Canada est Fondations philanthropiques Canada (Philanthropic Foundations Canada) dont le siège social est à Montréal. Une tentative récente de créer une association québécoise des fondations œuvrant au Québec a d'ailleurs échoué après plus de trois années de rencontres. Dans cette perspective, il serait intéressant

de voir comment les fondations, qui ont leur siège social au Québec, se définissent dans leurs orientations par rapport au territoire, d'une part, et par rapport aux divers paliers de gouvernement, d'autre part.

Par ailleurs, outre le gouvernement du Québec qui fait partie de l'environnement philanthropique, ce sont principalement les organismes à but non lucratif et de bienfaisance qui posent la question de la spécificité d'une philanthropie québécoise et qui font qu'il existe effectivement une philanthropie québécoise. Cette spécificité s'impose lorsqu'on tient compte des dimensions qualitatives de nature institutionnelle, politique et culturelle comme plusieurs études récentes l'ont mis en lumière. À la différence des autres provinces canadiennes, les regroupements intersectoriels des organismes à but non lucratif et de bienfaisance se limitent le plus souvent au Québec avec l'État québécois comme principal interlocuteur et financeur. De même, le discours sur le projet social tenu par ces organisations est teinté d'un nationalisme québécois qui déborde l'adhésion à un seul parti politique. Des programmes de soutien aux organismes communautaires, comme celui relevant du SACAIS avec un financement à la mission de base de 0,5 milliard de dollars par année, sont uniques non seulement au Canada, mais ailleurs dans le monde. De même, les outils de développement dont disposent les coopératives et les organismes à but non lucratif au Québec peuvent être considérés comme incomparables à ce qu'on trouve à l'échelle du Canada. Enfin, comme Frédéric Lesemann (2011) l'avance, s'il existe une philanthropie québécoise, c'est en grande partie en raison du dynamisme et de la légitimité des organisations communautaires au Québec. Les grandes fondations sont en quelque sorte contraintes d'en tenir compte et de négocier au besoin avec elles. Dans cette perspective, on peut dire que ces organismes ont des cultures organisationnelles d'autant plus fortes qu'ils peuvent s'appuyer sur des regroupements sectoriels et intersectoriels ayant une culture de mouvements sociaux. Sur ces questions, il serait également nécessaire de mener des recherches plus approfondies, notamment en ce qui concerne les relations entre les fondations et les organismes de bienfaisance, y compris dans une perspective comparative avec les autres provinces canadiennes.

**3.2 La question des transformations de la culture philanthropique** n'a probablement pas le même écho au Québec et au Canada. À la lumière des réflexions de Tim Brodhead (2011 et 2011), qui a été durant de nombreuses

années à la tête d'une des plus grandes fondations privées au Canada, et des travaux du Groupe de travail sur la finance sociale (TASK, 2010), nous serions tentés d'affirmer que la question de la transformation de la philanthropie se pose avec plus d'acuité dans le reste du Canada qu'au Québec. D'une part, une partie des demandes de transformation, notamment celles concernant le financement des organisations, semble avoir trouvé des réponses au Québec, comme on peut l'observer avec la Fiducie du chantier de l'économie sociale et même avec la Caisse d'économie solidaire. D'autre part, les regroupements intersectoriels des organismes canadiens ne semblent pas avoir un dynamisme et une légitimité comparable à ceux du Québec. Il faut aussi reconnaître que l'influence anglo-saxonne concernant l'entreprise sociale est plus forte dans le reste du Canada qu'au Québec où l'économie sociale est relativement bien implantée. Dans la perspective anglo-saxonne, les attentes à l'égard de la philanthropie sont très élevées. En effet, on demande à la philanthropie de soutenir les entreprises sociales et les innovations sociales de manière à résoudre les grands défis mondiaux tels que l'exclusion sociale, la montée des inégalités et le réchauffement climatique.

Devant ces défis, les fondations manquent de fonds et, comme on attend très peu de l'État, il ne reste plus qu'à se tourner vers l'entreprise et les très grands donateurs. Il se produit ce que certains chercheurs ont démontré : une « marchandisation » du don, la création d'un marché du don qui entraîne une concurrence entre les organisations philanthropiques elles-mêmes (ce qui est paradoxal dans une culture prétendument inspirée par la réciprocité et la solidarité). En même temps, les organismes à but non lucratif doivent augmenter la part des revenus autogénérés, ce qui enclenche une certaine marchandisation des organismes à but non lucratif qui augmentent leurs activités marchandes ou encore qui créent des entreprises sociales ou se transforment eux-mêmes en entreprises sociales. Enfin, certains chercheurs décèlent l'émergence d'un processus de financiarisation de la philanthropie, comme le révèle l'intérêt de certaines grandes institutions financières américaines pour créer de nouveaux produits financiers destinés à ces organismes dont le marché est évalué à plusieurs milliards de dollars. Si ces transformations ne constituent apparemment pas une menace pour le moment au Canada et au Québec, il n'en demeure pas moins que les définitions fiscales de la charité sont remises en question et que la question de la finance sociale est bel et bien posée au Canada également, y compris par

certaines fondations parmi les plus importantes. En somme, la culture philanthropique est ainsi appelée sinon à une « révolution culturelle » (le terme a été trop utilisé à mauvais escient), du moins à une grande transformation. Sur ce point, les comparaisons internationales s'imposent pour bien comprendre nos forces et pour entrevoir des perspectives nouvelles, comme cela s'est fait pour les analyses des divers États providence. Mais, au-delà de la transformation de la philanthropie, c'est beaucoup plus la question de la transformation des sociétés et du modèle de développement que les chercheurs doivent également prendre en considération, à un moment où les propositions de changement semblent émerger plutôt à partir des pratiques que des discours (ces derniers ne sont par ailleurs pas sans influence).

## 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).
- ALIX, N. et B. ADRIEN (2013). *La mesure de l'impact social: facteur de transformation du secteur social en Europe*, the 4<sup>th</sup> CIRIEC international Research Conference on Social Economy, University of Antwerp (Belgium) [En ligne] [<http://www.confrontations.org/images/confrontations/Groupes/Ecosoc/Impact-social-CIRIEC-4e-conference-Alix-Baudet.pdf>].
- ANHEIER, H. K. and D. C. HAMMACK (2010). *American foundations, roles and contributions*, Washington DC, The Brookings Institution.
- ARLETT, A. (2011). «Fondations canadiennes», dans *L'Encyclopédie canadienne* [En ligne] [<http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/canadian-foundations/>].
- BECQUART-LECLERCQ, J. (1988). «Culture organisationnelle et gestion locale», *Politique et management public*, 6(6-1): 21-60.
- BELLIER, I. (1997). «Une approche anthropologique de la culture des institutions.», dans M. Abélès et H. P. Jeudy (dir.), *Anthropologie du Politique*, Paris, Armand Colin, p. 129-161.
- BERNHOLZ, L. (avec la collaboration de E. Skloot et B. Varela ) (2010). *Disrupting Philanthropy. Technology and the Future of the Social Sector*, Durham (NC), Duke University, Center for Strategic Philanthropy and Civil Society (Sanford School of Public Policy), 49 p.
- BOILY, C. (2014). *Monographie de la Fondation Beati*, Québec, Université Laval, Cahier de la Chaire Marcelle-Mallet no EE1401.

BOUCHARD, G. (2013). “Neoliberalism in Québec: The Response of a Small Nation Under Pressure”, dans P. A. Hall et M. Lamont (dir.), *Social Resilience in the Neoliberal Era*, New York, Cambridge University Press, p. 167-292.

BOUCHER, J. L. (2004). « Transformations sociales, fragilités et innovations dans le logement communautaire », dans Y. Comeau (dir.), *Innovations sociales et transformations des conditions de vie. Actes du colloque tenu à l'Université Laval le 16 avril 2004*, Montréal, Cahier du CRISES no ET0418, p. 107,124.

BOURQUE, G., M. MENDELL et R. RALPH (2009). *La Finance responsable au Québec. Portrait, enjeux et défis d'une Finance au service d'un développement durable et solidaire*, Montréal, Éditions Vie Économique.

BROADBENT, A. (2003). *Innovative Philanthropic Leadership*, discours à l'Association of Fundraising Professionals, Chairman Maytree Foundation [En ligne] [<http://pfc.ca/wp-content/uploads/speech-innovative-philanthropic-leadership-broadbent-fr.pdf>].

BRODHEAD, T. (2011). “Words and Actions: Creating a New Narrative for the Community Sector”, dans T. Brodhead, *Reflections on Philanthropy and Society: The Speeches of Tim Brodhead*, Montréal, The J. W. McConnell Family Foundation, p. 205-224.

BRODHEAD, T. (2010). “On not letting a crisis go to waste: an innovation agenda for Canada's community sector”, *The Philanthropist*, 23(1): 93-117.

BRODHEAD, T. (2004). *Les défis de la philanthropie*, discours d'ouverture, séminaire « Excellence in Grantmaking » réunissant mécènes et organismes subventionnaires au Kahanoff Centre Calgary (Alberta), le 6 février 2004 [En ligne] [<http://pfc.ca/wp-content/uploads/grantmaking-leadership-brodhead-feb04-fr.pdf>].

- BROWN, M. (2013). *Nonprofit Fundraising Study. Covering Charitable Receipts at U.S. and Canadian Nonprofit Organizations in 2012*, Nonprofit Research Collaborative, Urban Institute [En ligne] [<http://www.urban.org/UploadedPDF/412836-nonprofit-research-collaborative.pdf>].
- BUSSIERES, D., S. CHARTRAND, G. CUCUMEL, L. JOLIN, R. NICOL et Y. VAILLANCOURT (2006). *Le secteur sans but lucratif et bénévole du Québec. Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Imagine Canada, Toronto [En ligne] [[http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Secteur\\_au\\_Quebec\\_rapport.pdf](http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Secteur_au_Quebec_rapport.pdf)].
- CANADIAN TASK FORCE ON SOCIAL FINANCE (TFSF) (2011). *Mobilizing Private Capital for Public Good: Measuring Progress During Year One* [En ligne] [<http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2011/12/MaRSReport-Mobilizing-PrivateCapital-progress1.pdf>].
- CANADIAN TASK FORCE ON SOCIAL FINANCE (TFSF) (Groupe d'étude canadien sur la finance sociale) (2010). *La mobilisation des capitaux privés pour le bien collectif (Mobilizing Private Capital for Public Good)* [En ligne] [<http://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Reports/MobilizingFR.pdf>].
- CASTEL, R. (2009). *Le temps des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil.
- CENTRAIDE DU GRAND MONTREAL (2012). *Rapport annuel Centraide du Grand Montréal 2011/2012*, Montréal, Centraide du Grand Montréal [En ligne] [[http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/7329/upload/documents/RAPPORT\\_ANNUEL\\_CENTRAIDE\\_2012\\_l\\_r.pdf/](http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/7329/upload/documents/RAPPORT_ANNUEL_CENTRAIDE_2012_l_r.pdf/)].

- CENTRAIDE QUEBEC ET CHAUDIERE-APPALACHES (2013). *Rapport annuel 2012, Rassembler pour aider. Aider pour rassembler*, Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches [En ligne] [[http://www.centraide-quebec.com/files/pdfs/ra-centraide-2012\\_1.pdf](http://www.centraide-quebec.com/files/pdfs/ra-centraide-2012_1.pdf) ?utm\_source=newsletter&utm\_medium=email&utm\_campaign=email].
- CHAMBERLAND, V., P. GAZZOLI, L. DUMAIS, C. JETTE et Y. VAILLANCOURT (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec: influences, portraits et enjeux*, Montréal, Cahiers du Larepps no 12-02.
- CHARBONNEAU, M. (2011). *Revue de la littérature et périodisation de l'histoire moderne des fondations philanthropique en Europe et aux États-Unis: les cinq âges de la philanthropie*, Montréal, Cahier du CRISES no 1114.
- COLE, G. (2011). *Rethinking a Culture of Philanthropy: Key Concepts to Assess an Organization's Culture*, Dallas, Pursuant Ketchum [En ligne] [<http://www.pursuant.com/fundraising-resources/rethinking-a-culture-of-philanthropy-key-concepts-to-assess-an-organizations-culture/>].
- CONSEIL DU TRESOR (2012). *Budget de dépenses 2012-2013. Volume IV: Plan annuel de gestion des dépenses des ministères et organismes*, Québec, gouvernement du Québec.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG ([1977] 1992). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- DOWIE, M. (2001). *American Foundations. An Investigative History*, Cambridge/London, The MIT Press.
- DOWNING, R. (ed.) (2012). *Canadian Public Policy and the Social Economy*, Victoria, University of Victoria [En ligne] [[http://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Public\\_policy\\_and\\_social\\_economy.pdf](http://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Public_policy_and_social_economy.pdf)].
- DUBET, F. (2009). *Le travail des sociétés*, Paris, Éditions du Seuil.

- DUBET, F. (2009a). *Pour une conception dialogique de l'individu. L'individu comme machine à poser et à résoudre des problèmes sociologiques* [En ligne] [<http://www.espacestems.net/generate-pdf/?idPost=28009>].
- DUMONT, F. (1979). « L'idée de développement culturel : esquisse pour une psychanalyse », *Sociologie et sociétés*, XI (1).
- DUMONT, F. (1968). *Le lieu de l'homme. La culture comme distance et mémoire*, Montréal, HMH.
- DUMONT, F. (1959). « La référence des valeurs dans les sciences de l'homme », *Anthropologica*, 1(1-2).
- EASWARAMOORTHY, M., C. BARR, G. GUMULKA et L. HARFORD (non daté). *Le soutien des organismes sans but lucratif par les entreprises*, Imagine Canada, Bulletin de recherche, 13(2) [En ligne] [<http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/researchbulletins/rb1302fr.pdf>].
- EHRENBERG, A. (2013). « La notion de pathologie sociale : un exercice de clarification », dans J. Christ et F. Nicodème (dir.), *L'injustice sociale. Quelles voies pour la critique ?* Paris, PUF.
- ENJOLRAS, B. (2010). "Between market and civic governance regimes: civicness in the governance of social services in Europe", dans Brandsen, T., Dekker, P. & Evers, A. (dir.), *Civicness in the governance and delivery of social services*, Baden-Baden, Nomos, p. 249-272.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge, Polity Press et Princeton, Princeton University Press.
- ESPING-ANDERSEN, G. (ed.) (1996). *Welfare States in Transition. National Adaptations in Global Economies*, London, Sage.
- EVERS, A. et J. L. LAVILLE (dir.) (2004). *The Third Sector in Europe, Globalisation and Welfare*. Cheltenham, Edward Elgar.

FALARDEAU, E. et D. SIMARD (2007). « Rapport à la culture et approche culturelle de l'enseignement », *Canadian Journal of Education*, 30(1) : 1-24.

FAVREAU, L., L. FRÉCHETTE et L. RENÉ (2010). *Les défis d'une mondialisation solidaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

FAVREAU, L. et Y. VAILLANCOURT (2001). « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, 281, 69-83.

FONDATION LUCIE ET ANDRE CHAGNON (2012). *États financiers de la Fondation Lucie et André Chagnon pour l'exercice clos au 31 décembre 2011*, Montréal [En ligne] [[http://www.fondationchagnon.org/media/18399/\\_tats\\_financiers\\_2011.pdf](http://www.fondationchagnon.org/media/18399/_tats_financiers_2011.pdf)].

FONDATION LUCIE ET ANDRE CHAGNON (2014). *La fondation Lucie et André Chagnon en bref*, Montréal, document mis à jour le 14 janvier 2014 [En ligne] [<http://www.fondationchagnon.org/media/67555/la-fondation-lucie-et-andre-chagnon-en-bref.pdf>].

FOUNDATION CENTER (2011). FC Stats: The Foundation Center's Statistical Information Service [En ligne] [[http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/01\\_found\\_fin\\_data/2009/02\\_09.pdf](http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/01_found_fin_data/2009/02_09.pdf)].

GAGNON, E., A. FORTIN, A.-E. FERLAND-RAYMOND et A. MERCIER (2013). *L'invention du bénévolat. Genèse et institution de l'action bénévole au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval.

GARON, F. et P. DUFOUR (2010). « Comprendre la mise en œuvre différenciée d'une politique publique. Le cas d'une politique de gouvernance au Québec », *Revue canadienne de science politique*, 43(3) : 607-631.

GIDDENS, A. (1984). *The Constitution of Society, Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge and Oxford, Polity Press et Basil Blackwell.

GODBOUT, J. T. (en collaboration avec Caillé, A.) (1992). *L'esprit du don*, Montréal-Paris, Boréal Express.

- GODELIER, E. (2009). « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou d'inertie », *Revue française de gestion*, 2009/2 (192) : 95-111.
- GOVERNEMENT DU CANADA (2013). *Loi sur l'impôt sur le revenu* (2013, 10985), Ottawa, ministre de la Justice [En ligne] [<http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/I-3.3.pdf>].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2003). *Orientations gouvernementales en matière d'action bénévole. Parce que j'aime ça... encore plus!* Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) [En ligne] [<http://www.benevolat.gouv.qc.ca/publications/pdf/orientationsfev.pdf>].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2004). *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire*, Québec, Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) [En ligne] [<http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/plan-action.asp>].
- HALL, M., D. LASBY, S. AYER et W. D. GIBBONS (2009). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, ministère de l'Industrie (publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada) [En ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/71-542-x/71-542-x2009001-fra.pdf>].
- HALL, M. H., T. EVERS, K. SCOTT, G. CUCUMEL, R. NICOL et coll. (2004). *Force vitale de la collectivité : faits saillant de l'Enquête nationale auprès des organisme à but non lucratif et bénévole*, Ottawa, ministère de l'Industrie [En ligne] [[http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/Cornerstones\\_French.pdf](http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/Cornerstones_French.pdf)].
- HALL, P. V. et I. MACPHERSON (ed.) (2011). *Community-University Research Partnerships: Reflexions on the Canadian Social Economy Experience*, Victoria, University of Victoria [[http://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Comm\\_Univ\\_Res\\_Partnerships\\_SE.pdf](http://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Comm_Univ_Res_Partnerships_SE.pdf)].
- JETTE, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

JOLIN, L., B. LEVESQUE et Y. VAILLANCOURT (2003). “Summary of the French-Language Literature Review”, dans M. Hall et al., *The Capacity to Serve. A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy, p. 89-101.

JOYAUX ASSOCIATES (non daté). *Building a Culture of Philanthropy in Your Organization*, Rhode Island [En ligne] [<http://www.simonejoyaux.com/downloads/CultureOfPhilanthropy.pdf>].

KCI (Ketchum Canada) (2013). *Philanthropic Trends 2013* [En ligne] [[http://prezi.com/fq5dnmelgnon/trends-2013-afp-congress-final/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/fq5dnmelgnon/trends-2013-afp-congress-final/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)].

LAFOREST, R. (2011). « L'étude du tiers secteur au Québec : comment saisir la spécificité québécoise? », *Politique et Sociétés*, 30(1): 43-55, Doi: 10.7202/1006058ar.

LAMONT, M. et L. THÉVENOT (2000). “Introduction: toward a renewed comparative cultural sociology”, dans M. Lamont et L. Thévenot (dir.), *Rethinking Comparative Cultural Sociology. Repertoires of evaluation in France and the United States*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-22.

LASBY, D. M. (2013). *Activités rémunératrices chez les organismes de bienfaisance canadiens. Résumé des conclusions de l'Enquête sectorielle d'Imagine Canada*, Toronto, Imagine Canada [En ligne] [[http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/ic-research/earned-income-report-fr\\_2013.pdf](http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/ic-research/earned-income-report-fr_2013.pdf)].

LASBY, D. (2011). *Une bonne source de données: Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat*, Imagine Canada (données de Statistique Canada, version 2008) [En ligne] [<http://blog.imaginecanada.ca/2011/01/18/compte-satellite/>].

- LASBY, D. (2011a). « Tendances des dons individuels : 1984-2010 », *Bulletin de recherche*, 15(1) : 1-11 [En ligne] [<http://sourceosbl.ca/sites/default/files/rb1501fr.pdf>].
- LASBY, D. et C. BARR (2013). *Talking about Charities 2013. Canadian's Opinion on Charities and Issues Affecting Charities*, Edmonton: Muttart Foundation et Imagine Canada [En ligne] [<http://www.muttart.org/sites/default/files/survey/3.Talking%20About%20Charities%202013.pdf>].
- LETOUCHA, D. (1995). « Entre le donné et le construit : le penseur de l'action », dans S. Langlois et Y. Martin (dir.), *L'horizon de la culture, Hommage à Fernand Dumont*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- LESEMANN, F. (2011). « “Nouvelles fondations privées” en transition de “régimes institutionnels” », *Lien social et Politiques*, (65) : 79-97.
- LEVESQUE, B. (2014). « L'institutionnalisation des services québécois de garde à la petite enfance à partir de l'économie sociale : un processus qui s'échelonne sur plusieurs décennies », dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique* (chap. 11), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LÉVESQUE, B. (2011). « La reconnaissance de l'économie sociale au Québec. Un long processus qui n'arrive à maturité qu'au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle », dans M. J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 21-61.
- LEVESQUE, B. et W. NINACS (1997). « L'économie sociale au Canada : L'expérience québécoise », dans OCDE et IFDEC, *Stratégie locale pour l'emploi et l'économie sociale. Les actes du colloque*, Montréal, Publications de l'IFDEC, p. 131-145.
- LONGTIN, D. (sous la direction de J. M. Fontan) (2011). *Cartographie du réseau de la Fondation Lucie et André Chagnon*, Montréal, Document de travail du CRISES.
- LOOMIS, C. J. (2010). “The \$600 billion challenge”, *Fortune*, 162(1) : 82-92.

MENDELL, M., V. BOUDREAU et R. ROUZIER (2010). *Le capital de développement et la finance solidaire au Québec*, Montréal, Institut Polanyi/Université Concordia en collaboration avec la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke [En ligne] [[http://capfinance.ca/contenu/centre\\_de\\_documentation/Portrait\\_2010\\_IR\\_Version\\_longue.pdf](http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Portrait_2010_IR_Version_longue.pdf)].

MOODY, M. (2008). "Building a culture: The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2): 324-352.

NOËL, A. (2003). *Une loi contre la pauvreté: la nouvelle approche québécoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Montréal, Cahier du Centre de recherche sur les politiques et le développement social (CPDS) [En ligne] [<http://www.criteres.umontreal.ca/documents/cahiercpds03-01.pdf>].

PAQUET, G. (2004). *Le Canada français dans sa culture*, Ottawa, École d'études publiques, Université d'Ottawa [En ligne] [<http://gouvernance.ca/publications/04-12.pdf>].

PAQUET, G. (1999). *Oublier la Révolution tranquille. Pour une nouvelle socialité*, Montréal, Liber.

PARACHIN, A. (2012). "Funding Charities Through Tax Law: When Should a Donation Qualify for Donation Incentives?", *Canadian Journal of Non-profit and Social Economy Research*, 3(1): 57-81.

PEARSON, H. et P. BRODER (2013). *Guide sur la bonne gouvernance à l'intention des fondations canadiennes*, Montréal, Fondation philanthropiques Canada [En ligne] [<http://pfc.ca/wp-content/uploads/pfc-governance-guide-rev2013-full-fr.pdf>].

PEARSON, H. (2003). *Private and Public Funders: Intersections and Departures*, 4<sup>th</sup> Annual National Policy Forum of the Public Policy and the Third Sector Initiative School of Policy Studies, Queens University, October 25, 2003.

- PÉPIN, N. (sous la dir. de M. Beauchamp) (1994). *La culture d'entreprise: naissance, portée et limite du concept*, Montréal, Cahier du CRISES no ET9404 [En ligne] [<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9404.pdf>].
- PERRINEAU, P. (1975). « Sur la notion de culture en anthropologie », *Revue française de science politique*, 25(5) : 946-968, doi:10.3406/rfsp.1975.393637.
- PESTOFF, V. (2012). “Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Crucial Conceptual Issue”, dans V. Pestoff, T. Brandsen et B. Verschuere (dir.) (2012), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-production*, New York et Abington (UK), Routledge (Critical Studies in Public Management), p. 13-34.
- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA (RHDCC) (2013). *Exploiter le pouvoir de la finance sociale, Réponse des Canadiens à l'appel national d'idée sur la finance sociale*, Ottawa [En ligne] [[http://www.edsc.gc.ca/fra/consultations/finance\\_sociale/rapport/index.shtml](http://www.edsc.gc.ca/fra/consultations/finance_sociale/rapport/index.shtml)].
- PORTER, M. E. et M. R. KRAMER (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, décembre 2002 [En ligne] [[http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive\\_Advantage.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Competitive%20Advantage%20of%20Corporate%20Philanthropy](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Competitive_Advantage.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Competitive%20Advantage%20of%20Corporate%20Philanthropy)].
- PREWITT, K. (1995). “Foundations”, dans W. W. Powell and R. Steinberg (dir.), *The Non-profit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>nd</sup> ed., New Haven/ London, Yale University Press, p. 355-377.
- SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET AUX INITIATIVES SOCIALES (SACAIS) (2012). *État de situation du soutien financier gouvernemental. Édition 2010-2011*, Québec, SACAIS [En ligne] [[http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SACAIS\\_etat\\_situation.pdf](http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SACAIS_etat_situation.pdf)].

SALAMON, L. M. (2010). “Putting the Civil Society on the Economic Map of the World”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2): 167-210.

SALAMON, L., M. SOLOWSKI, S. WOJCIECH et M. A. HADDOCK (2011). “Mesuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and Roadmap to the Future”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3): 217-252.

SALAMON, L. M. (2002). “The Resilient Sector: The Future of the Nonprofit America”, dans *The State of America’s Nonprofit Sector Project*, Aspen Institute, Brookings Institution Press, p. 34-88.

SANDERS, E. J. et R. A. COOKE (2012). *Financial Returns From Organizational Culture Improvement: Translating “Soft” Changes into “Hard” Dollars*, White Paper, Plymouth/Ann Arbor (Michigan), Human Synergistic International [En ligne] [[http://humansynergistics.com/docs/case-studies-and-white-papers/financial\\_returns\\_from\\_culture\\_astd\\_v-2-0.pdf?sfvrsn=0](http://humansynergistics.com/docs/case-studies-and-white-papers/financial_returns_from_culture_astd_v-2-0.pdf?sfvrsn=0)].

SAVOIE, A. et L. BRUNET (2000). « Climat organisationnel et culture organisationnelle: apport distinct ou redondance? », *Revue québécoise de psychologie*, 21(3): 179-200.

SPEARS, M. A. et N. NAKONESHNY (2013). « Le bulletin des nouvelles sources de financement », *En perspective. Philanthropie en perspective — Bulletin trimestriel*, (2) [En ligne] [[http://www.rideau-inc.qc.ca/documents/Philanthropie\\_en\\_perspective\\_2013-08.pdf](http://www.rideau-inc.qc.ca/documents/Philanthropie_en_perspective_2013-08.pdf)].

STATISTIQUE CANADA (2012). *Canadiens engagés, Canadiens dévoués: rapport de tableaux 2010*, Ottawa, ministère de l’Industrie, no 89-649-X au catalogue — 2011001 [En ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/89-649-x/89-649-x2011001-fra.pdf>].

- STATISTIQUE CANADA (2009). *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat 2007*, Ottawa, ministère de l'Industrie, no13-015-X au catalogue [En ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/13-015-x2009000-fra.pdf>].
- STATISTIQUE CANADA (2004). *Caring Canadians, Involved Canadians: Highlights from the 2004 Survey of Giving, Volunteering, and Participating*, 71-542-XPE, Ottawa.
- THIBAULT, A., J. FORTIER et D. LECLERC (2011). *Bénévolats nouveaux et approches nouvelles*, rapport présenté au Réseau de l'action bénévole du Québec, Trois-Rivières, Laboratoire en loisir et vie communautaire (UQTR) [En ligne] [[http://bel.uqtr.ca/1742/1/B%C3%A9n%C3%A9volats\\_nouveaux\\_approches\\_nouvelles.pdf](http://bel.uqtr.ca/1742/1/B%C3%A9n%C3%A9volats_nouveaux_approches_nouvelles.pdf)]
- THOMPSON, M. et J. EMMANUEL (2012). *Assembling Understandings: Findings from the Canadian Social Economy Research Partnerships, 2005-2011*, Victoria, University of Victoria [En ligne] [[http://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Assembling\\_Understandings.pdf](http://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/Assembling_Understandings.pdf)].
- TOURAINÉ, A. (2013). *La fin des sociétés*, Paris, Seuil (La couleur des sociétés).
- TOURAINÉ, A. (2010). *Après la crise*, Paris, Seuil (La couleur des idées).
- TURCOTTE, M. (2012). «Les dons de bienfaisance des canadiens», *Tendances sociales canadiennes*, 19-38, composante du produit no 11-008-X au catalogue de Statistique Canada, Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, données de 2010, Ottawa, Statistiques Canada [En ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2012001/article/11637-fra.pdf>].
- VAILLANCOURT, Y. (2012). “The Third Sector and the Co-construction of Canadian Public Policy”, dans V. Pestoff, T. Brandsen et B. Verschuere (dir.), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-production*, New York et Abington (UK), Routledge (Critical Studies in Public Management), p. 79-100.

VAILLANCOURT, Y. (2011). *Le modèle québécois de politique sociale hier et aujourd'hui*, Montréal, Cahiers du Larepps no 11-09 [En ligne] [[http://www.larepps.uqam.ca/page/document/pdf\\_transversal/cahier\\_11-09.pdf](http://www.larepps.uqam.ca/page/document/pdf_transversal/cahier_11-09.pdf)].

VAILLANCOURT, Y. et L. THÉRIAULT (2009). “Social Economy, Social Policy and Federalism in Canada”, dans A. Gagnon (dir.), *Contemporary Canadian Federalism. Foundations, Traditions, Institutions*, Toronto, University of Toronto Press, p. 330-357.

VAILLANCOURT, Y. (2002). « Le modèle québécois de politiques sociales et ses interfaces avec l'union sociale », *Enjeu public/Policy Matters*, 3(2) : 1-52.

VEZINA, M. et S. CROMPTON (2012). « Le bénévolat au Canada », *Tendances sociales canadiennes*, composante du produit no 11-008-X au catalogue de Statistique Canada, Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, données de 2010, Ottawa, Statistique Canada, p. 39-58 [En ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2012001/article/11638-fra.pdf>].

WARREN, J.-P. (1998). *Un supplément d'âme. Les intentions primordiales de Fernand Dumont*, Presse de l'Université Laval [En ligne] [[http://classiques.uqac.ca/contemporains/warren\\_jean\\_philippe/un\\_supplement\\_ame/un\\_supplement\\_ame.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/warren_jean_philippe/un_supplement_ame/un_supplement_ame.pdf)].

WEBER, M. (1971). *Économie et société*, Paris, Plon.

WHITE, D. (2008). *La mise en œuvre de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire dans le champ Santé et Services sociaux*, Montréal, Équipe d'évaluation qualitative de la mise en œuvre de la Politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire [En ligne] [<http://www.criteres.umontreal.ca/pdf/%C3%89valuation%20de%20la%20mise%20en%20oeuvre%20de%20la%20PRSAC%20-Champ%20SSS.pdf>].

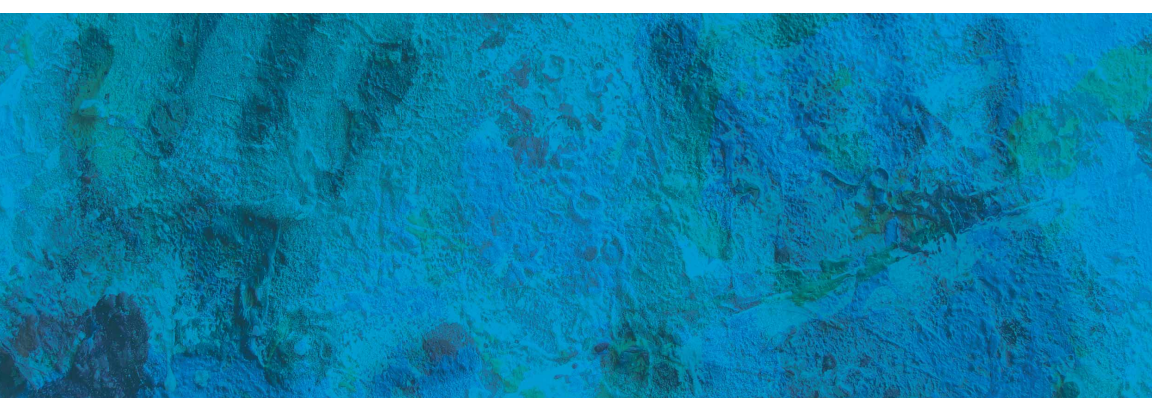
WOLFE, M. (2002). *New Money, New Demands: the Impact of the New Philanthropy*, Montréal, McGill-McConnell Program of National Sector Leaders.

# ACTES DU SOMMET, ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Sous le thème « culture philanthropique : visages et transformations », le premier Sommet sur la culture philanthropique a réuni des dirigeants, des administrateurs, des praticiens et des chercheurs activement impliqués dans des pratiques illustratives de divers aspects de la culture philanthropique. Sous différentes perspectives, l'événement a permis de réfléchir aux sources communes (notamment aux valeurs) et à la pluralité de cette culture, à reconnaître ses transformations récentes ainsi qu'à identifier ses défis, et ce, dans plusieurs domaines.

S'il y a un système philanthropique, il n'est pas suspendu dans le vide. Ce qui lui manque pour être plus qu'un système virtuel, c'est la conscience des divers agents d'en faire partie et surtout d'être potentiellement des acteurs capables de transformations non seulement de la société, mais aussi de ce système pour mieux relever les défis actuels.

Le Sommet soulève plusieurs questions. Ainsi, de quelles façons se concrétise de nos jours la culture philanthropique dans l'engagement social, l'entraide, le bénévolat et le don financier? Quels phénomènes encouragent les personnes à contribuer volontairement au mieux-être de leurs concitoyens et quels événements les en dissuadent? De même, comment rendre compte à la fois de la diversité des acteurs s'inscrivant dans la philanthropie et cette volonté commune de transformation?



ISBN 978-2-9814615-1-3

**institut mallet**

Pour l'avancement  
de la culture philanthropique

L'Institut Mallet a été créé en novembre 2011, inspiré du charisme des Soeurs de la Charité de Québec et appuyé dès son origine par l'Université Laval. L'Institut Mallet bénéficie également du soutien de la Ville de Québec et du gouvernement du Québec.