



# Écosystème philanthropique : perspectives, perceptions et échanges

Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique



institut **Mallet**

Pour l'avancement  
de la culture philanthropique

institut Mallet

Pour l'avancement  
de la culture philanthropique

# Écosystème philanthropique: perspectives, perceptions et échanges

Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique

Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique  
tenu au Centre Mont-Royal, à Montréal, les 10 et 11 novembre 2015.

ISBN 978-2-9814615-4-4 (version imprimée)  
ISBN 978-2-9814615-5-1 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016

## Comité scientifique

### **D<sup>r</sup> Harry Grantham**

Président du comité scientifique  
Professeur émérite, Université Laval

### **P. Martin Dumas**

Professeur agrégé, département des relations  
industrielles, Université Laval et Titulaire de  
la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur  
la culture philanthropique

### **M<sup>e</sup> Jean M. Gagné**

Président de l'Institut Mallet  
Associé principal, Fasken Martineau

### **Éric Gagnon**

Chercheur au CSSS de la Vieille-Capitale  
Professeur associé au département de  
sociologie de l'Université Laval

### **Sylvain Lefèvre**

Professeur, Université du Québec à Montréal

### **Benoît Lévesque**

Professeur émérite, Université du Québec à  
Montréal  
Professeur associé, École nationale  
d'administration publique

### **Marie-Hélène Parizeau**

Professeur titulaire, Faculté de philosophie,  
Université Laval

### **Daniel Salée**

Professeur, Université Concordia  
École des affaires publiques  
et communautaires

### **Vincent Martineau**

Analyste et chargé de projet à l'Institut Mallet  
Secrétaire

## Comité organisateur du Sommet 2015

### **Michel Dallaire**

Président et chef de la direction  
Fonds de placement immobilier Cominar

### **M<sup>e</sup> Jean M. Gagné**

Président de l'Institut Mallet  
Associé principal, Fasken Martineau

### **Romain Girard**

Directeur général de l'Institut Mallet

### **D<sup>r</sup> Harry Grantham**

Vice-président de l'Institut Mallet  
Professeur émérite, Université Laval

### **Benoît Lévesque**

Professeur émérite, Université du Québec à  
Montréal  
Professeur associé, École nationale  
d'administration publique

### **Pierre Métivier**

Ex-président-directeur général  
Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

### **Paule Têtu**

Université Laval

## Comité sondage

### **Pierre Côté**

Conseiller sénior,  
Marketing et Communication  
Côté communication conseil

### **Jean-François Dumas**

Président  
Influence communications

### **M<sup>e</sup> Jean M. Gagné**

Président de l'Institut Mallet  
Associé principal, Fasken Martineau

### **Romain Girard**

Directeur général de l'Institut Mallet

### **François Lagarde**

Vice-président Communications  
Fondation Lucie et André Chagnon

### **Benoît Lévesque**

Professeur émérite, Université du Québec  
à Montréal  
Professeur associé, École nationale  
d'administration publique

### **Pierre Métivier**

Ex-président-directeur général  
Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

## Comité aviseur

### **Wanda Bédard**

Présidente  
60 millions de filles

### **Claude Chagnon**

Président  
Fondation Lucie et André Chagnon

### **Ugo Dionne**

Copropriétaire  
Versalys

### **Bram Freedman**

Vice-recteur au développement et  
aux relations extérieures  
Université Concordia

### **Jean M. Gagné**

Président de l'Institut Mallet  
Associé principal, Fasken Martineau

### **Monette Malewski**

Présidente et directrice générale  
Groupe M Bacal

### **Chantal Thomas**

Directrice générale  
Bureau du développement et des relations  
avec les diplômés



# ÉCOSYSTÈME PHILANTHROPIQUE : PERSPECTIVES, PERCEPTIONS ET ÉCHANGES

Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique

## TABLE DES MATIÈRES

### MISE EN CONTEXTE

**Cadre conceptuel et acteurs de l'écosystème philanthropique..... 1**

Vincent Martineau, Institut Mallet

Romain Girard, directeur général de l'Institut Mallet

**De l'écosystème d'affaires à l'écosystème philanthropique :  
mise en perspective à partir de la littérature..... 7**

Benoît Lévesque, professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal  
et professeur associé à l'École nationale d'administration publique

**Courte introduction aux Actes du Sommet 2015..... 27**

### SECTION 1: BESOINS, ATTENTES ET DÉFIS

**Rencontre avec Paul Desmarais, jr ..... 31**

Paul Desmarais, jr, O. C., O. Q., président du conseil et cochef de la  
direction, Power Corporation du Canada et Coprésident du conseil,  
Corporation Financière Power

Résumé du témoignage par Pierre Maisonneuve, journaliste

**Compte-rendu du Panel 1 :**

**Identification, expression et construction des besoins..... 45**

Carole Flouret, Chaire de recherche Marcelle-Mallet  
sur la culture philanthropique

Vincent Martineau, Institut Mallet

**Panélistes :**

- *Nathalie Maillé, Directrice générale et secrétaire du Conseil des arts de Montréal;*
- *Marguerite Mendell, professeure titulaire à l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia;*
- *Marie-France Raynault, médecin et directrice générale du Centre de recherche Léa Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal;*
- *Eric Weissman, Ph. D. lauréat du prix d'excellence 2014 pour une thèse de doctorat de l'Association canadienne des études supérieures.*

**Ethnographie critique et élicitation visuelle :**

**en voyant comment entendre ..... 51**

Eric Weissman, Ph.D., lauréat du prix d'excellence 2014 pour  
une thèse de doctorat de l'Association canadienne des études supérieures

**Synthèse des ateliers (jour 1) :**

**Des besoins multiples, complexes et interdépendants.....77**

Vincent Martineau, Institut Mallet

Lyse Brunet, consultante indépendante

**SECTION 2 :**

**RESSOURCES, INNOVATIONS ET ALTERNATIVES**

**Rencontre avec Tim Brodhead ..... 83**

Tim Brodhead, ancien président de La fondation de la famille  
J.W. McConnell

## **Compte-rendu du Panel 2 :**

### **Engagement philanthropique des organisations :**

#### **réponses actuelles et innovations ..... 93**

Carole Flouret, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur  
la culture philanthropique

Vincent Martineau, Institut Mallet

#### **Panélistes :**

- *P. Martin Dumas, professeur agrégé à l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique;*
- *Michel Dallaire, vice-président et secrétaire de la Fondation Famille Jules-Dallaire;*
- *Sylvie de Grosbois, vice-rectrice adjointe à l'enseignement et à la recherche pour les Laurentides, Université du Québec en Outaouais;*
- *Geneviève Paquette, directrice aux Relations communautaires, Club de hockey Canadien et directrice exécutive, Fondation des Canadiens pour l'enfance.*

#### **La philanthropie au sein de l'entreprise rentable ..... 99**

P. Martin Dumas, professeur agrégé à l'Université Laval et titulaire de la  
Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

## **Compte-rendu du Panel 3 :**

### **Ressources et alternatives : de nouvelles collaborations ..... 105**

Carole Flouret, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur  
la culture philanthropique

Vincent Martineau, Institut Mallet

#### **Panélistes :**

- *Michel Angers, maire de Shawinigan;*
- *Léopold Beaulieu, président-directeur général de Fondation, CSN;*
- *Jean-Marc Fontan, professeur à l'Université du Québec à Montréal;*
- *Fabrice Vil, président de Pour 3 Points.*

**Place et rôle des fondations subventionnaires  
dans l'écosystème philanthropique ..... 113**

Jean-Marc Fontan, professeur à l'Université du Québec à Montréal

**Synthèse des ateliers (jour 2) : Ressources et collaborations ..... 131**

Vincent Martineau, Institut Mallet

Lyse Brunet, consultante indépendante

**Rencontre avec Lili-Anna Pereša ..... 137**

Lili-Anna Pereša, présidente et directrice générale  
de Centraide du Grand Montréal

Odette Viens, vice-présidente à la retraite,  
développement et innovation, Centraide du Grand Montréal

**SECTION 3 :**

**ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU SOMMET 2015**

**L'écosystème philanthropique :  
éléments de synthèse du Sommet 2015 ..... 161**

Benoît Lévesque, professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal  
et professeur associé à l'École nationale d'administration publique

## MISE EN CONTEXTE

# Cadre conceptuel et acteurs de l'écosystème philanthropique

**Vincent Martineau**, Institut Mallet

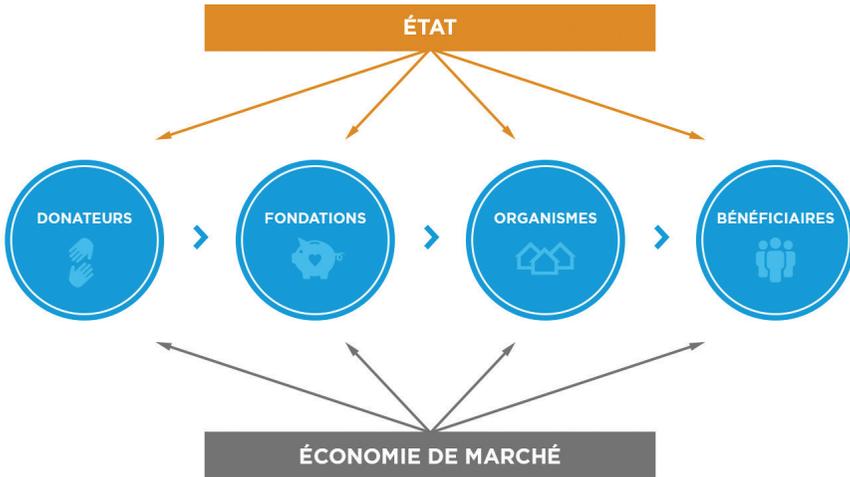
**Romain Girard**, directeur général de l'Institut Mallet

### Le système philanthropique

À l'occasion du Sommet 2013 sur la culture philanthropique, l'approche systémique s'est imposée pour permettre à chacun de situer l'action philanthropique, ses acteurs et la dynamique de son évolution. Cela a été révélateur pour un grand nombre de participants de pouvoir se situer dans une dynamique d'échange, de relation et de transformation.

L'approche systémique permet d'illustrer les relations, et même les interdépendances, entre les acteurs, d'identifier ceux qui auraient avantage à établir des collaborations et avec qui le faire. Les problèmes nouveaux auxquels l'action philanthropique s'adresse sont complexes. À titre d'exemple, les inégalités sociales ne peuvent être résolues par une seule organisation faisant en sorte qu'une démarche concertée s'impose. Cette concertation, cette mise en commun des objectifs et des ressources est déjà l'installation d'un système d'échange. Ce concept de système soulève toutefois certains défis. D'abord, les acteurs qui le constituent doivent en être conscients et s'identifier à l'une ou l'autre des parties de ce système. Ensuite, la grande diversité des acteurs, même si l'on est plus à même de les nommer et de les situer, révèle des contraintes très contrastées, difficiles à satisfaire simultanément.

Le Sommet 2013 a permis de situer les principaux acteurs du système philanthropique, soit les détenteurs de ressources devenant des donateurs (individus, organisations et entreprises) et les bénéficiaires (individus et collectifs) qui sont interreliés par des intermédiaires tels que les fondations et les organismes prestataires de services, généralement à but non lucratif.

**Figure 1: Le système philanthropique**

Les donateurs mettent à contribution une grande variété de ressources — temps, argent, biens, expertise — qui sont parfois données directement aux bénéficiaires, mais qui passent généralement par les organisations intermédiaires qui les transforment et les optimisent. Au Québec, près de 2 000 fondations et de 57 000 organismes à but non lucratif (dont 14 000 organismes de bienfaisance) financent et mettent en œuvre une grande variété de programmes et de services afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie et au mieux-être des collectivités.

L'étude du système philanthropique a rapidement fait ressortir l'importance des relations entre les acteurs, qui sont parfois harmonieuses et complémentaires, parfois tendues ou même conflictuelles. Tous les dons injectés dans le système, qu'ils soient de nature tangible (argent, biens) ou intangible (temps, expertise, connaissances, réseaux, etc.), entraînent nécessairement un contre-don. Le contre-don peut prendre des formes très variées, telles qu'un reçu de charité (donateur-fondation), une reddition de comptes (organisme-fondation) ou le sentiment d'être utile et apprécié (bénévole-bénéficiaire). En découle la constatation que le don pur et gratuit est extrêmement rare, voire inexistant et que toutes les parties prenantes ont des raisons qui les motivent à échanger entre elles.

## L'écosystème philanthropique

En continuité avec les constatations ayant émergé du premier sommet, l'écosystème s'est imposé comme une nouvelle échelle d'analyse pour le Sommet 2015 sur la culture philanthropique. L'écosystème désigne quant à lui l'environnement qui entoure ce système, soit les autres composantes de la société civile, dont l'État et l'économie marchande.

Les relations à cette échelle sont d'autant plus pertinentes que la plupart des problèmes nouveaux sont construits et révélés à l'échelle de l'écosystème. Cette perspective oblige les acteurs philanthropiques non seulement à s'adapter aux changements à cette échelle, mais à tenter d'agir sur l'écosystème afin que les causes des problèmes sociaux qui y sont inscrites soient elles-mêmes modifiées.

En élargissant notre regard à l'ensemble de l'écosystème, plusieurs « nouveaux » acteurs sont apparus : municipalités, villes, entreprises privées et sociales, universités, cégeps, médias, églises, « think tanks » et syndicats. Ces organisations ont toutes des missions précises, mais elles ont surtout la capacité de mettre à contribution certaines de leurs ressources, à condition de les organiser de manière nouvelle, pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux.

À cette échelle, l'État est un acteur plus dominant que les autres. D'une part, il fournit la majorité des services publics disponibles comme en témoignent les budgets consacrés à la santé, à l'éducation et aux autres services sociaux. D'autre part, il jouit de la légitimité découlant du processus démocratique, associée au pouvoir de prélever des taxes et d'en faire usage selon ses visées, le tout associé au pouvoir législatif. Très bien placé pour offrir des services universels et uniformes à l'ensemble du territoire, l'État est toutefois limité par son manque de flexibilité et par le nombre et la complexité des enjeux auxquels il s'attaque. Quant à elle, la philanthropie apparaît mieux outillée pour innover, prendre des risques et répondre à des besoins précis ou émergents.

Agissant de l'autre côté du système, de manière parallèle mais non indépendante, l'économie de marché répond à une grande variété de besoins par des échanges contractualisés, pour autant que la demande soit solvable. Lorsqu'ils sont dans l'impossibilité de générer des profits, les besoins demeurent le plus souvent non satisfaits. Cette situation tend toutefois à évoluer avec l'apparition d'entreprises hybrides qui tentent de concilier

rendement économique et contribution sociale. La responsabilité sociale des entreprises, l'économie sociale et l'entrepreneuriat social contribuent, chacun à leur façon, à canaliser des ressources pour, d'une part, répondre aux besoins immédiats et, d'autre part, agir sur les causes des problèmes sociaux et environnementaux.

Une caractéristique importante de l'écosystème philanthropique est son évolution constante. Les besoins se redéfinissent au fil du temps et de nouvelles ressources doivent être mobilisées pour y répondre, de manière nouvelle. Ainsi, une tension permanente existe entre l'univers des besoins et celui des ressources. De nombreux mécanismes d'intermédiation et de soutien sont à l'œuvre (entraide, action bénévole, engagement social, participation citoyenne, don monétaire, action communautaire, entrepreneuriat social, financement collaboratif, achat responsable, économie solidaire, responsabilité sociale des entreprises, innovation sociale), permettant de répondre aux besoins par la mobilisation d'une variété de ressources.

## **Les besoins : complexes et interdépendants**

Les besoins, individuels ou collectifs, ou encore les aspirations au mieux-être que nous poursuivons, sont en quelque sorte la finalité de l'action philanthropique. Les acteurs philanthropiques répondent à la fois aux besoins de la population ainsi qu'à ses différentes aspirations. À la différence du besoin défini comme nécessité, l'aspiration relève plutôt d'un projet d'avenir que se donne un individu ou un collectif. Paradoxalement, l'amélioration objective des conditions de vie débouche très souvent sur de nouvelles aspirations et des attentes encore plus élevées. Les besoins et les aspirations sont donc en étroite relation et en constante évolution.

S'il est relativement simple de circonscrire les besoins de base, il en est autrement des besoins émergents qui sont souvent complexes et interdépendants. Tandis que l'action philanthropique s'est longtemps concentrée sur les besoins de base, entre autres pour les plus démunis, elle est aujourd'hui invitée à examiner des problèmes inédits qui touchent l'ensemble des citoyens, tels que la montée des inégalités sociales ou les changements climatiques.

Les acteurs à réunir pour identifier ces besoins complexes doivent provenir à la fois de la société civile, du secteur privé et du secteur public. Les organisations intermédiaires, qui possèdent des structures de gouvernance intersectorielles et qui sont relativement près des citoyens, sont particulièrement bien positionnées pour définir les besoins.

Tous s'entendent sur l'importance d'inclure les bénéficiaires dans la définition des besoins. Mais de quels bénéficiaires parle-t-on? S'il est vrai que les individus peuvent être les bénéficiaires de l'action philanthropique, c'est également le cas d'organisations intermédiaires ou même de l'environnement. Quoi qu'il en soit, l'idée d'impliquer les individus demeure malheureusement souvent une intention étant donné que les processus de mobilisation et de consultation sont complexes et exigeants.

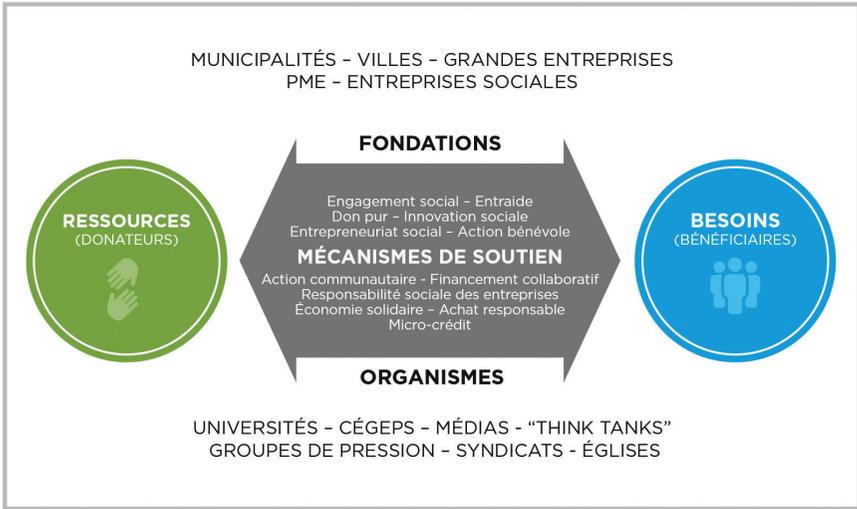
## **Les ressources : pénurie ou réalignement ?**

Un regard sur les ressources traditionnelles (argent, temps, biens) peut permettre de conclure à l'insuffisance de celles-ci pour combler l'ensemble des besoins actuels. Toutefois, dans bien des cas, une utilisation plus efficiente et plus innovante des ressources est possible, par des approches transversales ou des partenariats entre divers acteurs de l'écosystème philanthropique. Il est également possible d'identifier d'autres ressources, sous-utilisées, telles que les ressources intangibles (savoir-faire, compétences, réputation, réseaux, etc.) qui peuvent être valorisées, entre autres, grâce aux nouvelles technologies.

Il est évident que les besoins évoluent, se transforment et exigent de nouvelles solutions. Il est tout aussi évident que les ressources sont soumises à des pressions constantes, qu'elles aussi se transforment et s'organisent pour générer des résultats accrus.

Cette double transformation lance un véritable défi aux acteurs du système philanthropique. Ils se heurtent au fait que les solutions traditionnelles mises en place sont maintenant moins efficaces, voire inefficaces, que les réflexes qu'ils ont développés ne sont plus aussi appropriés qu'avant et que les manières de gérer les relations entre les acteurs ne sont plus optimales. C'est donc dire que les acteurs du système philanthropiques sont, eux aussi, invités à se redéfinir. Tel contexte est générateur d'innovation, mais est aussi une condamnation pour les acteurs qui ne savent pas s'adapter.

Figure 2: L'écosystème philanthropique



Si les besoins se transforment et se complexifient, si les ressources se réorganisent et émergent de manière nouvelle, la tâche des organisations et des gestionnaires qui doivent rallier ces deux univers est maintenant devenue titanesque, exige une très grande capacité d'adaptation et, surtout, une compétence stratégique au moins égale, sinon supérieure à celle des meilleures gestionnaires de l'État et de l'entreprise.

# De l'écosystème d'affaires à l'écosystème philanthropique: **mise en perspective à partir de la littérature**

**Benoît Lévesque**

Professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal et professeur associé à l'École nationale d'administration publique

Le terme « écosystème » a été forgé en 1935 par le botaniste anglais George Tansley, à partir d'*oikos* (maison) et de *systema* (réunion dans un corps de plusieurs parties formant un tout) pour désigner un ensemble dynamique comprenant un milieu naturel ou biotope (eau, sol, climat et autres éléments inorganiques) et les êtres vivants ou biocénose (animaux, plantes, microorganismes) qui s'y trouvent. La terre peut être considérée comme un écosystème de même que l'est une forêt ou un milieu humide, à une plus petite échelle. De ce point de vue, un écosystème représente un type particulier de système dont le niveau de complexité est très élevé, puisqu'il repose sur des relations d'interdépendance entre le vivant et son milieu, basées sur des échanges de matière et d'énergie (y compris le non-vivant). On comprendra que, si un écosystème peut apparaître en équilibre, il est en réalité toujours relativement instable ou tout au moins en mouvement. En effet, la modification brusque d'un ou de plusieurs éléments du système peut conduire à une rupture de l'équilibre écologique. Cependant, certains écosystèmes ont pu se maintenir relativement en équilibre durant plusieurs millénaires (Tansley, 1935 : 301).

La particularité des écosystèmes socioéconomiques, c'est qu'un certain nombre d'acteurs sont capables d'intentionnalité et de réflexivité, ce qui permet de dépasser la simple adaptation et de penser et d'amorcer des transformations.

## Émergence des écosystèmes d'affaires

La notion d'écosystème d'entreprise est apparue quant à elle sous le terme d'«écosystème d'affaires» (ESA). Constatant que les entreprises qui réussissent le mieux dans le domaine de la nouvelle économie n'évoluent pas dans le vide, mais dans un environnement plutôt favorable, James F. Moore a proposé en 1993 le terme d'écosystème d'affaires pour rendre compte des interactions et des interdépendances de même que de la coexistence de la concurrence et de la coopération (d'où une coopération) dans certains milieux entrepreneuriaux. Le terme écosystème est alors pris dans un sens métaphorique, soit avec des traits communs, mais aussi des différences importantes par rapport à l'écosystème biologique. Parmi les traits communs, relevons une multitude d'acteurs de nature différente qui partagent un destin commun et dont les interdépendances et les interactions peuvent donner lieu à une certaine coévolution. Parmi les différences, retenons l'intentionnalité des acteurs de l'écosystème d'affaires, la direction assurée par certains d'entre eux, les participants clés (*keystones*), le développement de compétences partagées et la possibilité d'élaborer des stratégies et de procéder à la planification des activités, sans oublier des conflits potentiellement destructeurs. Pour James F. Moore, «le recours à la métaphore biologique permettait [...] de mieux décrire les arcanes des processus d'innovation collective que l'on ne qualifiait pas encore d'ouverte», mais qui faisait appel à des ressources externes et distribuées (Fréry, Gratacap et Ickya, 2012; Gueguen et Torrès, 2004, paragr. 25). En somme, l'écosystème entrepreneurial met l'accent sur le fait que l'entrepreneuriat est facilité ou freiné par la «communauté des autres acteurs dont il dépend» (Stam, 2015 : 3).

Au cœur de l'écosystème d'affaires, nous trouvons une coalition d'entreprises hétérogènes qui forment néanmoins une communauté d'intérêt stratégique organisée en réseau qui peut inclure également des organismes à but non lucratif. Parmi les éléments du réseau, on peut identifier des grandes et petites entreprises, des parties prenantes (investisseurs, actionnaires, syndicats et autres), des agences gouvernementales, des organismes de réglementation, des entreprises et des organisations concurrentes ayant des caractéristiques communes, des universités, des centres de recherche, des lobbys et des groupes d'intérêt qui influencent le système (Khedher, 2010 : 6 et 8). De plus, l'écosystème d'affaires peut se donner des habilités et des capacités pour développer et mobiliser des ressources intangibles, voire invisibles ou même relationnelles qu'on trouve dans le capital socioterritorial (Fontan et Klein,

2004). Le leadership que peuvent exercer les participants clés dans un écosystème d'affaires dominant est fondé sur la conduite des évolutions, sur la capacité d'influence et sur la diffusion de l'information et des innovations et non pas sur le contrôle et le commandement (Gueguen et Torrès, 2004, parag. 24-26). Cela dit, on peut y trouver des organismes de coordination exerçant une fonction de gouvernance basée sur la concertation. On comprendra ainsi que la qualité de l'écosystème d'affaires peut faire la différence en matière d'innovation et de succès sur le marché interne et même international.

Enfin, un écosystème d'affaires peut avoir une vie relativement courte. Ainsi, James F. Moore (1996) a défini quatre phases de cycle de vie : une première phase de constitution découlant d'une vision partagée, une seconde d'expansion où le leadership est reconnu, une troisième où le système bien établi doit relever d'importants défis quant à son autorité, une quatrième où il doit se renouveler ou disparaître. Comme l'écrivent Gueguen et Torrès (2004 : 11), « les buts des entreprises seront différents en fonction de l'étape concernée et des objectifs coopératifs et concurrentiels qui évolueront concomitamment ». En raison de leur dynamique et de leurs phases de développement, les écosystèmes relèvent moins d'une logique de positionnement stable quant à leurs projets que d'une logique de développement (*Ibid.* : 63).

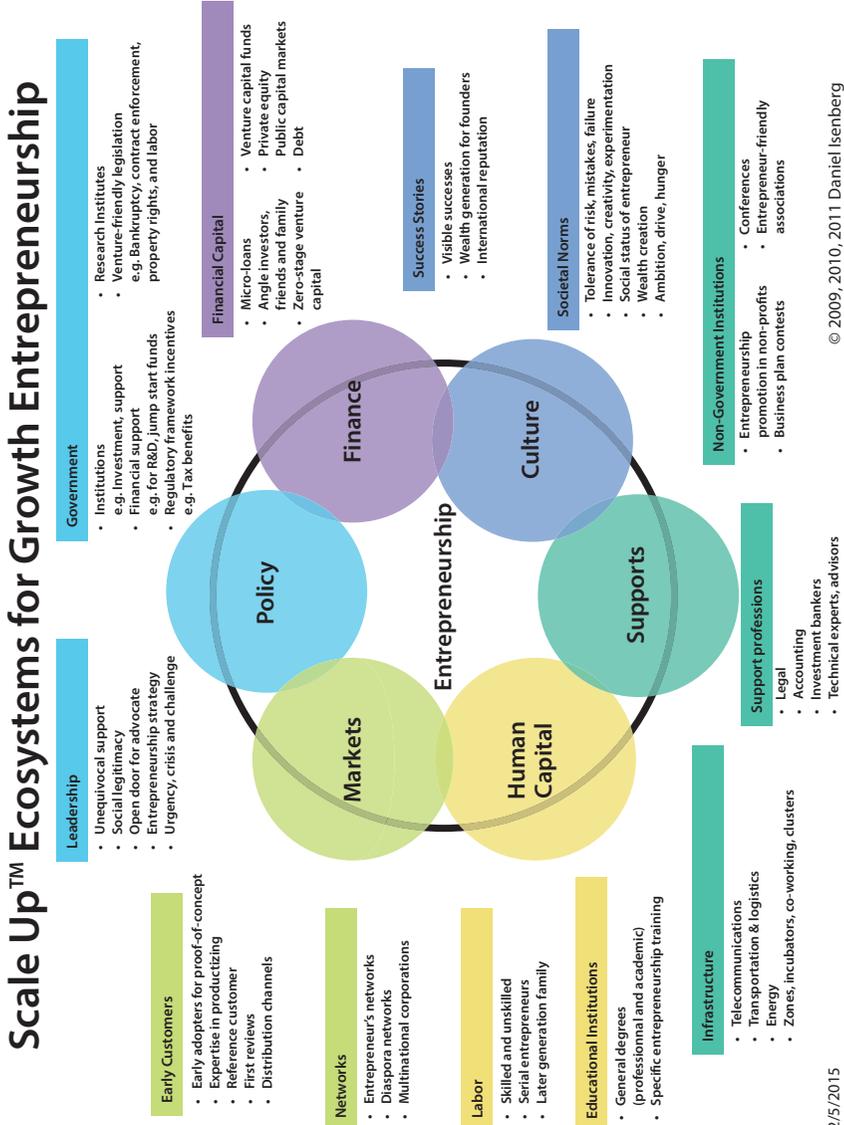
## Les écosystèmes entrepreneuriaux

Plus récemment, c'est sous l'appellation d'« écosystème entrepreneurial » (ESE) que cette approche s'est répandue d'abord dans les écoles de gestion et les organisations internationales. Ainsi, au cours des six ou sept dernières années, plusieurs chercheurs ont contribué à l'enrichissement de cette notion, notamment en en définissant les principales caractéristiques. Parmi ces derniers, Daniel Isenberg, un professeur de gestion ayant une expérience entrepreneuriale, affirme que « *we know enough about how entrepreneurship develops in the world to deliberately create the conditions so that there will be measurably more of it, and do so in a relatively short period of time, that is, years and not decades* » (Isenberg, 2011 : 1). La stratégie que rend possible cette notion est présentée « comme un complément ou même une précondition [*sic*] pour les grappes, les systèmes d'innovation, les économies de la connaissance ou les politiques de compétitivité nationale » (*ibid.*). Comme pour ces dernières approches, chacun des écosystèmes entrepreneuriaux est

unique, même si l'on y trouve des ingrédients relativement similaires. Cela dit, l'écosystème entrepreneurial se distingue des approches précédentes, puisqu'il place au centre du système non pas l'entreprise, mais l'entrepreneur comme chef de file, alors que le rôle des gouvernements est limité à celui de facilitateur.

Selon Isenberg (2012), six principes basés sur l'observation peuvent être proposés pour guider l'intervention des pouvoirs publics et des autres acteurs. En premier lieu, l'écosystème concerne l'entrepreneuriat comme un processus tiré par la prise de risque et l'aspiration à profiter des possibilités pour entreprendre et innover. En deuxième lieu, l'attention porte sur la qualité des initiatives et non pas sur la quantité en raison des retombées que représentent les projets les plus innovateurs. En troisième lieu, les interventions doivent s'appuyer sur une compréhension holistique d'un écosystème qui comprend six grands domaines, soit les politiques, les marchés, le capital et le financement, les ressources humaines, la culture et le soutien. L'ensemble de ces domaines peut réunir des centaines d'éléments. Dans le schéma d'Isenberg que nous reprenons (schéma 1), il n'y a pas de flèches entre les domaines, puisque, dans la réalité, les points de départ peuvent être très différents (selon Isenberg). En quatrième lieu, la cible des nouveaux projets est celle des entreprises à fort potentiel de croissance (p. ex., les gazelles). En cinquième lieu, l'entrepreneuriat tend à être très concentré géographiquement en raison de la proximité des relations qui s'établissent entre les domaines définis. En sixième lieu, une organisation privée et indépendante de coordination s'impose pour dynamiser l'écosystème entrepreneurial, du moins au départ. On comprendra qu'il est plus facile d'agir sur l'un ou l'autre des six domaines que de soutenir une gouvernance délibérée d'un tel écosystème. Enfin, Isenberg (2012:13) conclut que « *entrepreneurship is no panacea for society's ills, but it has enough spillovers and is causal enough that it should be a public priority on par with education, security, welfare, energy, and health as a basic social good* ».

# Schéma 1: Domaines d'un écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2012)



En 2013, le Forum économique mondial (World Economic Forum, 2013 : 5-6) a présenté sa conception de l'écosystème entrepreneurial comme reposant sur les huit piliers suivants : 1) des marchés accessibles; 2) le capital humain et la main-d'œuvre; 3) l'investissement et la finance; 4) un système de soutien (conseil, mentorat); 5) le cadre de régulation et les infrastructures; 6) l'éducation et la formation; 7) les grandes universités comme catalyseurs; 8) le soutien culturel. Ces divers piliers sont circonscrits à partir de 38 éléments. Ainsi, le pilier « cadre de régulation et infrastructures » comprend l'aide au démarrage d'entreprises, des taxes incitatives, des législations et des politiques favorables à l'entreprise, l'accès à des infrastructures de bases (p. ex., eau et électricité), l'accès aux télécommunications et aux réseaux de communication, l'accès au transport. De même, le système de soutien est précisé par l'existence (et la qualité) du mentorat et de conseillers, de services professionnels, d'incubateurs et d'accélérateurs et de réseaux d'entrepreneurs. Les résultats d'une recherche<sup>1</sup> menée par le Forum économique mondial à partir de cette conception des écosystèmes entrepreneuriaux révèlent en premier lieu qu'il existe des différences majeures entre les systèmes entrepreneuriaux d'une région du monde à l'autre, notamment selon l'importance que les gouvernements leur accordent (World Economic Forum, 2014). En deuxième lieu, parmi les piliers identifiés, les entrepreneurs considèrent que les trois plus importants sont dans l'ordre : l'accès aux marchés, le capital humain et la main-d'œuvre et la finance avec l'investissement. Enfin, les grandes entreprises jouent souvent un rôle déterminant dans le développement de tels écosystèmes, alors que le rôle des gouvernements (politiques économiques et régulation) aurait des impacts parfois positifs, parfois négatifs (World Economic Forum, 2014). Cette recherche illustre le fonctionnement de certains de ces systèmes sans fournir un cadre explicatif qui pourrait rendre compte des causes et des effets.

Une étude<sup>2</sup> réalisée par deux professeurs britanniques en gestion, Colin Mason et Ross Brown (2014), tente de montrer que l'approche en matière d'écosystème entrepreneurial suppose une nouvelle génération de politiques. Cette conclusion s'impose principalement parce que ces écosystèmes visent à soutenir non pas les PME comme telles, mais les entreprises à fort potentiel

<sup>1</sup> Cette recherche du Forum économique mondial a été réalisée avec la collaboration l'Université Stanford et des firmes Ernst & Young et Endeavor. Elle comprenait une enquête réalisée auprès de 1 000 entrepreneurs dans le monde qui ont réussi rapidement à devenir des entreprises à forte croissance et des études de cas menées auprès de 43 entreprises (*early-stage*) dans 23 pays (World Economic Forum, 2014).

<sup>2</sup> Cette étude a fourni le document de travail pour un atelier organisé le 7 novembre 2013 par le programme LEED (OCDE) et le ministère de l'Économie de la Hollande (Mason et Brown, 2014).

de croissance (*High Growth Firms* [HGF]). Ces dernières sont considérées comme stratégiques pour deux raisons : d'une part, elles sont fortement orientées vers la productivité, l'innovation et l'exportation; d'autre part, elles ont de fortes retombées sur l'ensemble des autres entreprises, y compris les collectivités. Un écosystème entrepreneurial ne saurait être piloté par une coordination centralisée, mais il a besoin d'une organisation indépendante ou tout au moins d'un joueur clé, soit un « *deal-maker who is involved in a fiduciary capacity in several entrepreneurial ventures* » (Mason et Brown, 2014 : 1). Les efforts pour stimuler l'entrepreneuriat à forte croissance ne peuvent être limités à une approche descendante (*top-down*) centrée sur les conditions du cadre, mais doivent aussi s'inscrire dans une approche ascendante (*bottom-up*) faisant appel à des acteurs non gouvernementaux et même gouvernementaux à cette échelle. Enfin, parmi les autres éléments indispensables, les auteurs mentionnent la « *culture, the availability of start-up and growth capital, the presence of large firms, universities and service providers* » (*ibid.*).

Dans cette perspective, Mason et Brown (2014 : 20 sq) soulignent quatre dimensions de l'écosystème entrepreneurial qui peuvent être soutenues par les pouvoirs publics à l'échelle nationale et régionale. La première vise les acteurs entrepreneuriaux dans l'ESE qui pourraient être soutenus directement durant les phases de prédémarrage, de démarrage et le début de la phase de postdémarrage ou encore par l'incubation pour le démarrage en leur fournissant des conseils, des occasions de réseautage et de financement. La seconde consiste à fournir des ressources entrepreneuriales au sein de l'ESE, soit l'accès au financement sous diverses formes (banques, anges financiers, capital de risque) avec des services d'accompagnement et des ressources relationnelles, sans oublier des partenariats avec de grandes entreprises en vue d'accélérer le processus d'incubation au sein de l'ESE. La troisième porte sur le soutien pour des connecteurs au sein de l'ESE en vue d'encourager les liaisons entre ses diverses composantes et de construire des ponts entre ses dernières, par la formation de communautés de pratique et de réseaux entrepreneuriaux, et l'engagement d'agents de liaison-animation. La quatrième a pour objectif de soutenir l'orientation entrepreneuriale au sein de l'ESE, soit développer une culture entrepreneuriale, l'adoption de normes sociétales et d'attitudes positives envers l'entrepreneuriat. Cela peut se faire à partir du système d'éducation (écoles et universités), voire d'une classe créative sans oublier l'organisation d'événements visant à renforcer les liens entre les entrepreneurs. Enfin, la mise en place d'une nouvelle organisation pour la

consolidation de l'ESE suppose la mobilisation d'entrepreneurs ayant les compétences et les motivations pour assumer un mandat d'intérêt général. Une telle organisation doit être indépendante et ne pas être possédée par une partie de la communauté, mais soumise à une évaluation rigoureuse.

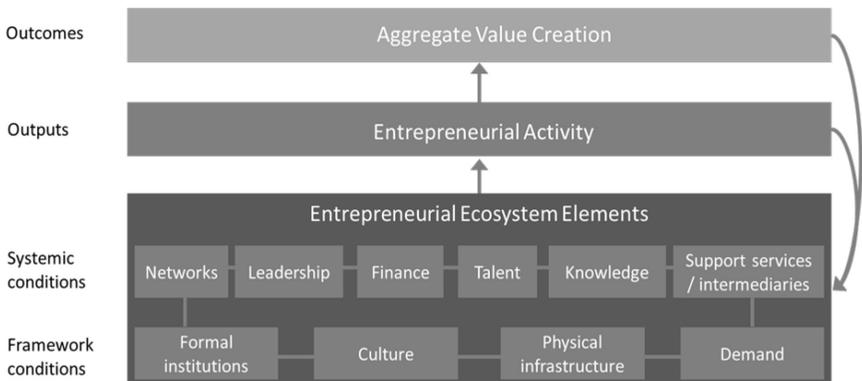
## Une « critique sympathique » des ESE : vers une reformulation

L'approche en matière d'écosystème entrepreneurial soulève des réserves même de la part de ceux qui l'utilisent. On lui reproche de se limiter à un type d'écosystème entrepreneurial, celui de la nouvelle économie, et de s'en tenir à l'illustration et à la description, sans fournir une construction théorique qui permettrait de rendre compte des liens existant entre certains facteurs et certains résultats (Koenig, 2012; Fréry, Gratacap et Isckia, 2012). Ainsi, l'économiste hollandais Erik Stam, professeur à l'Université d'Utrecht, considère que les approches managériales de l'écosystème entrepreneurial sont inspirantes, mais nettement insuffisantes. En ne fournissant qu'une liste de composantes (Isenberg) ou de piliers (Forum mondial économique), les analyses managériales demeurent le plus souvent en surface (Stam, 2015 : 5). De plus, une liste d'ingrédients ou de facteurs sans liaison bien définie ne permet pas de distinguer les causes des effets. De même, le niveau d'analyse (p. ex., villes, régions, pays) est rarement précisé et la distinction entre le nécessaire et le contingent n'est jamais clairement établie. En somme, les causes fondamentales des écosystèmes entrepreneuriaux ne sont ni identifiées ni examinées. Ainsi, le rapport de recherche du Forum économique mondial (2014) conclut que ce qui est le plus important, du point de vue des entrepreneurs, ce sont dans l'ordre l'accès au marché, le capital humain et la finance. On demeure donc en surface avec des constatations très générales.

Même s'il en fait la critique (une « critique sympathique », selon son expression), Erik Stam ne minimise pas pour autant l'importance de l'écosystème entrepreneurial. En premier lieu, il considère que cette approche marque une transition sur le plan sociétal, « *from managed economy to entrepreneurial economy* » (Thurik, Audretsch et Stam, 2013), et sur le plan scientifique, « *from equilibrium economics to complexity economics* » (Boenhocker, 2007). En deuxième lieu, cette approche lui semble reposer sur un nouvel argumentaire pour des politiques publiques en économie dans le domaine. En effet, les politiques de soutien à l'écosystème entrepreneurial sont fondées moins sur

les échecs reconnus du marché (asymétrie d'information, bien public, abus du pouvoir du marché, externalités) que sur les **échecs du système d'innovation**. Pour réussir, ce dernier a besoin de facteurs non marchands, notamment la qualité des interactions et les connaissances, y compris celles qui ne sont pas codifiées, sans oublier certaines formes de financement adaptées et une offre optimale de certains facteurs marchands, notamment intangibles. Ainsi, il faut examiner « non seulement les marchés, mais aussi, et particulièrement, les organisations et leurs interactions », « non seulement par l'entremise des transactions du marché, mais aussi par d'autres formes », dont la coopération entre acteurs par ailleurs en concurrence (Stam, 2015 : 1 [notre traduction]). L'approche en matière d'écosystème permet de faire le lien entre les systèmes d'innovation et une approche entrepreneuriale contextualisée, soit des processus évoluant dans le temps et l'espace. Dans cette perspective, l'entrepreneur se révèle ainsi chef de file, alors que les pouvoirs publics sont appelés à faciliter (*feeder*) l'exercice de ce leadership. Ce cadre théorique permet non seulement de redéfinir l'écosystème entrepreneurial, mais aussi de rendre compte de sa raison d'être de même que de ses limites.

## Schéma 2: Éléments systémiques et écosystémiques en interrelation avec des effets (*outputs*) et des résultats (*outcomes*) (Stam, 2014: 7)



En s'inspirant du schéma précédent, l'écosystème peut être qualifié par deux séries d'attributs : une première qui relève des conditions systémiques, soit les réseaux, le leadership, la finance, le talent et les ressources humaines, les connaissances codifiées et non codifiées, et les services de soutien et intermédiaires; une seconde qui précise les conditions environnantes (*frame work conditions*), soit les institutions formelles, la culture, les infrastructures physiques et la demande. En somme, cette approche permet d'identifier les acteurs, les ressources (y compris les ressources non marchandes et relationnelles) et la demande de même que les principaux déterminants (p. ex., culture, institutions formelles). Un tel écosystème entrepreneurial entraîne des extrants qui sont non seulement les nouvelles entreprises (*start-ups*) à forte croissance (ce à quoi se limitent Isenberg et l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]), mais aussi les entreprises innovantes et même l'activité entrepreneuriale des employés (on pourrait ajouter les usagers). Les résultats et les retombées (*outcomes*) de cet écosystème dépassent les entreprises créées ou soutenues pour contribuer à l'ensemble de l'économie et à la société tout entière, par la productivité, le revenu, l'emploi et le bien-être. En retour, cette amélioration de l'environnement aura des impacts sur la qualité et la quantité des extrants et des résultats. En somme, l'ultime résultat de l'écosystème entrepreneurial est l'augmentation de la productivité, du revenu, de l'emploi et du bien-être, alors que l'activité entrepreneuriale découlant de l'innovation est plutôt un extrant intermédiaire (Stam, 2014 : 6). Autrement dit, la valeur totale créée en raison de l'écosystème est plus élevée que la somme des valeurs privées produites par l'entrepreneur (Stam, 2015 : 6).

Le cadre théorique proposé par l'économiste hollandais laisse bien voir les échelles possibles d'intervention de la part des pouvoirs publics et des divers promoteurs. La plupart des éléments peuvent être mis en place ou soutenus à l'échelle régionale (sous-nationale), mais certains se trouvent à la fois aux échelles régionales et nationales (lois et réglementation), alors que les entrepreneurs et les employés entrepreneuriaux comme connecteurs peuvent établir des liaisons avec d'autres ESE régionaux ou même à une échelle plus globale. Enfin, la distinction entre les quatre niveaux (deux comme effets et deux comme causes, sans oublier des rétroactions) permet des interactions et des interventions à partir du bas vers le haut, mais aussi à partir du haut vers le bas. Dans la mesure où les diverses composantes de l'ESE sont à la fois en interaction et en interdépendance, une gouvernance centralisée et hiérarchisée

ne semble guère optimale, puisque chacun des éléments dispose d'une grande autonomie, mais l'intérêt bien compris de chacun peut inciter à une certaine coopération, en dépit d'une concurrence qui ne disparaît jamais complètement.

Pour Erik Stam, les écosystèmes entrepreneuriaux ne se limitent pas aux entreprises à forte croissance comme l'avance l'OCDE, mais conviennent à toutes les entreprises innovantes et même aux employés dits entrepreneuriaux. Cette conclusion était l'analyse des écosystèmes d'affaires réalisée par Gérard Kœnig (2012), un expert-comptable spécialisé en gestion stratégique. Pour ce dernier, les écosystèmes entrepreneuriaux sont hétérogènes tant par leur composition et leur structure que par leur raison d'être. Ainsi, en tenant compte entre autres du type de contrôle des ressources, de l'indépendance des membres et de la symétrie ou non des réseaux, Gérard Kœnig (2012) distingue quatre types d'écosystèmes d'affaires :

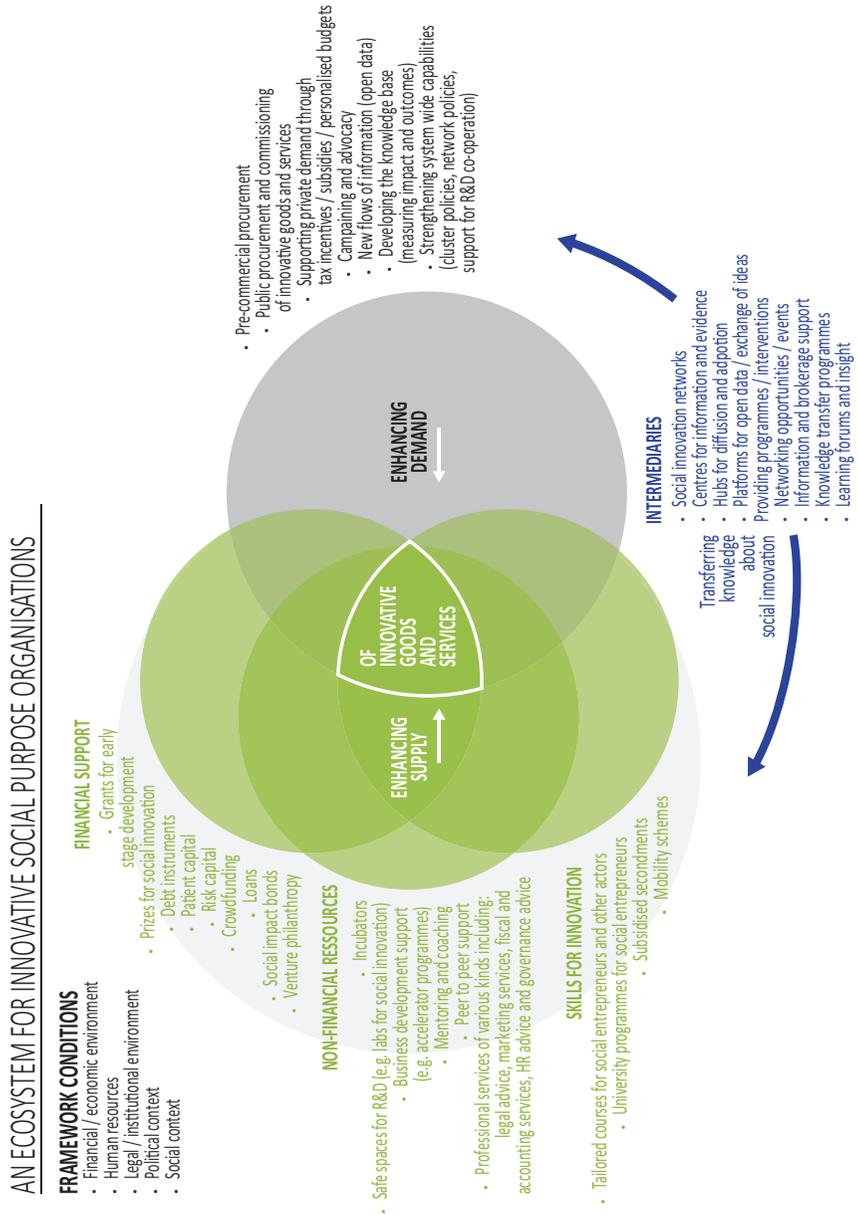
- en premier lieu, **les systèmes d'offre** où l'écosystème « est contrôlé par un mandant qui délègue à des mandataires le soin de réaliser certaines contributions complémentaires constitutives d'une activité stratégique »;
- en deuxième lieu, **les plateformes** où « l'agencement est contrôlé par un acteur qui met, selon des règles précisées ex ante, un actif clé à la disposition d'autres acteurs afin que ceux-ci puissent développer une activité propre »;
- en troisième lieu, **les communautés de destin** qui supposent « l'existence d'un lien indépendant de la volonté des acteurs, comme celui qui unit des naufragés ou des otages » ou encore les entreprises d'un district industriel (les acteurs sont hétérogènes et le système non centralisé);
- en quatrième lieu, **les communautés de foisonnement** qui correspondent « à des agencements regroupant un très grand nombre de membres autour d'une ressource essentielle qui est un bien commun » (la ressource clé n'est la propriété de personne, puisqu'elle constitue un bien commun) (Koenig, 2012 : paragr. 17 à 24).

## Un écosystème pour les organisations d'innovation sociale Tepsie, 2014 : 11

Dans la perspective d'un écosystème pour les organisations misant sur l'innovation sociale, les chercheurs du groupe Tepsie<sup>3</sup> (2014) proposent un schéma d'analyse qui se distingue des écosystèmes entrepreneuriaux, notamment en raison du fait qu'il tient compte à la fois de l'offre et de la demande, donc pas seulement de l'offre comme les écosystèmes entrepreneuriaux le font par définition. Sur ce point, l'approche de ces chercheurs est similaire à celle de l'Institut Mallet. De plus, comme l'Institut Mallet le fait, le groupe Tepsie identifie les intermédiaires qui permettent d'adapter l'offre et la demande, dans le meilleur des cas en favorisant la construction conjointe de l'offre et de la demande. Les intermédiaires identifiés sont pour certains plus proches de l'offre et pour d'autres plutôt de la demande. Autrement dit, le schéma proposé détermine les grandes catégories de fonctions concernant aussi bien l'offre et la demande que les intermédiaires, alors que celui de l'Institut a mis l'accent sur l'identification des catégories d'acteur. Cette conceptualisation pourrait être inspirante pour réaliser une cartographie plus précise des acteurs faisant partie de l'écosystème philanthropique. Dans la mesure où le système philanthropique cherche à effectuer une véritable transformation sociale, il se doit de mieux identifier les principaux acteurs de l'écosystème s'il veut établir des alliances durables et des partenariats fructueux.

<sup>3</sup> TEPSE, qui est un projet financé par le 7<sup>e</sup> programme-cadre de l'Union européenne, est l'acronyme de « The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe ». Ce projet s'est réalisé en 2012-2013 sous la direction de l'Institut technologique danois et la Fondation Young.

## Schéma 3 : Écosystème des organisations d'innovation sociale (Tepsie, 2014 : 11)



Jusqu'ici, l'approche en matière d'écosystème n'a inspiré que très peu de recherches empiriques. Cependant, de nombreuses recherches pourraient être mises à contribution, notamment celles portant sur certaines organisations relevant principalement de l'offre de même que celles orientées vers la demande, sans oublier celles ayant choisi les intermédiaires et leur mise en relation. Dans un écosystème de type communautaire, la production d'un projet commun et l'accord des parties prenantes sont incontournables. La forte hétérogénéité des acteurs et le caractère volontaire de leur participation invitent à se tourner vers des théories pour expliquer comment la cohabitation de mondes si différents peut non seulement être maintenue, mais aussi être productive. Avec justesse, Koenig suggère de se tourner vers l'école des conventions dans le domaine de l'économie et vers la théorie de l'acteur-réseau dans le domaine de la sociologie et de l'anthropologie. La première de ces approches explique bien comment des accords entre des mondes différents (monde marchand, monde municipal, monde domestique, etc.) peuvent être dégagés, notamment à partir de la construction d'un bien supérieur permettant de prendre en compte les biens particuliers (Thévenot et Chiapello, 1999). La seconde, celle de l'acteur-réseau, explique comment le projet qui s'impose résulte moins de sa qualité intrinsèque que de la capacité de mobilisation des acteurs, d'où l'importance de la problématisation, de l'intéressement et de la mobilisation avec des dispositifs sociotechniques importants (Callon, 2012 et 1986). Enfin, dans la mesure où l'on cherche non seulement à décrire, mais aussi à expliquer et à suggérer des pistes d'action, il faut faire appel à des problématiques et à des cadres théoriques adaptés à nos questions.

Enfin, commentant l'ouvrage de James F. Moore concernant les écosystèmes d'affaires (1996), Herb Rubenstein (sd) conclut que les écosystèmes sociaux, tels les Églises et les organismes à but non lucratif, suivent les mêmes règles que les entreprises privées et subissent des contraintes environnementales comparables, mais avec des valeurs différentes, ce qui est en partie vrai. Toutefois, si l'on peut s'inspirer des écosystèmes entrepreneuriaux pour préciser l'écosystème des organismes à but non lucratif, il faut ajouter que ces derniers sont généralement plus complexes que les autres, en raison de leurs objectifs, de leurs formes organisationnelles et institutionnelles, et surtout plus dépendants de leur environnement pour les ressources, dans la mesure où ces dernières sont plurielles et proviennent de divers horizons (ressources marchandes, non marchandes et non pécuniaires), et pour les besoins dans la mesure où ces derniers sont produits par des acteurs relevant de l'écosystème.

La manière de réduire la dépendance à l'égard de l'environnement est de l'internaliser, quitte à le modifier par la suite (Hafsi et Thomas, 2005). Cette stratégie s'impose de plus en plus dans le système philanthropique qui a été mis en lumière lors du premier sommet sur la philanthropie de l'Institut Mallet tenu en 2013 (Lévesque, 2014) et plus manifestement encore avec la notion d'écosystème philanthropique proposée à l'ouverture du second sommet tenu en 2015.

## LISTE DE RÉFÉRENCES

- BOINHOCKER, ERIC D. (2007). *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society*, Harvard Business Review Press, 544 p.
- BOLTANSKI, LUC et ÈVE CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.
- CALLON, M. (2004). “The role of hybrid communities and socio-technical arrangements in the participatory design”, *Participatory Design of Information*, 5(3), p. 3-10 [[http://www.yc.tcu.ac.jp/~cisj/05/5\\_01.pdf](http://www.yc.tcu.ac.jp/~cisj/05/5_01.pdf)] (Consulté le 20 juillet 2013).
- CALLON, M. (1986). “Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Briec Bay”, dans John Law (Ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London, Routledge, 196-223.
- FELD, BRAD (2012). *Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your City*, Hoboken, NJ, Wiley, 202 p.
- FONTAN, JEAN-MARC et JUAN-LUIS KLEIN (2004). «La mobilisation du capital socio-territorial: le cas du technopôle Angus», dans *Lien social et Politiques*, Numéro 52, p. 139-149 [<https://www.erudit.org/revue/lsp/2004/v/n52/010596ar.pdf>].
- FRÉRY, FRÉDÉRIC, ANNE GRATACAP et THIERRY ISCKIA (2012). «Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore», *Revue française de gestion*, N° 222, p. 69-75 [[http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_222\\_0069](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_222_0069)].
- GUEGUEN, GAËL et OLIVIER TORRÈS (2004). «La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft», *Revue française de gestion*, N° 158, p. 337-248 [[http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_148\\_0227](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_148_0227)].

- HAFSI, TAÏEB et HOWARD THOMAS (2005). "Strategic Management and Change in High Dependency Environments: The Case of a Philanthropic Organization", dans *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16 no. 4, p. 329-351  
[<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11266-005-9146-y#page-2>].
- ISCKIA, THIERRY (2011). «Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plate forme et innovation ouverte: vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation», *Revue Management & Avenir*, N° 46, p. 157-176  
[<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-157.htm>].
- ISENBERG, DANIEL (2012). *Introducing the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Fostering high growth entrepreneurship ecosystems around the world* [En ligne]  
[[http://www.grcc.com/App\\_Content/media/user\\_files/InterCity\\_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger\\_EcoSystem.pdf](http://www.grcc.com/App_Content/media/user_files/InterCity_Visit/2012/Presentations/LenSchlesinger_EcoSystem.pdf)].
- ISENBERG, DANIEL (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*, Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland, Babson Global.
- ISENBERG, DANIEL (2014), "What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is?", *Harvard Business Review*, mai 2014 [En ligne]  
[<https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>].
- ISENBERG, DANIEL (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*, Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland, Babson Global
- KHEDHER, DADRI (2010). *L'écosystème d'une firme: une stratégie de gestion de l'innovation ouverte*, Montréal, mémoire MBA-Recherche Stratégie de gestion, UQAM, 186 p.  
[<http://www.archipel.uqam.ca/3081/1/M11481.pdf>].
- KCENIG, GÉRARD (2012). «Le concept d'écosystème d'affaires revisité», *M@n@gement* Vol. 15, n° 2, p. 209-224  
[[www.cairn.info/revue-management-2012-2-page-209.htm](http://www.cairn.info/revue-management-2012-2-page-209.htm)].

LÉVESQUE, BENOIT (2014). «Éléments de synthèse et perspectives d’avenir pour la philanthropie: un système et une culture plurielle », dans Institut Mallet (dir.), *Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d’avenir. Culture philanthropique: visages et transformations Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d’avenir*, Québec, 2014, p. 129-226  
 [http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet\_Section7\_WEB.pdf].

LÉVESQUE, BENOIT, JUAN-LUIS KLEIN et JEAN-MARC FONTAN (2014). «Les systèmes industriels localisés État de la recherche», dans B. Lévesque, J.-L. Klein et J.-M. Fontan (Dir.), *L’innovation sociale. Les marches d’une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l’Université du Québec, p. 101-121.

LÉVESQUE, BENOIT (2011). «Innovations sociales et pouvoir public: vers un système québécois d’innovation dédié à l’économie sociale et solidaire. Quelques éléments de problématique», Montréal, *Cahiers du CRISES* (n° ET1106), 27 p.  
 [http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES\_ET1106.pdf].

MASON, COLIN et ROSS BROWN (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship The Hague, Netherlands, 7<sup>th</sup> November 2013, Final Version: January 2014, 38 p.  
 [http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf]

MOORE, JAMES F. (1993). “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, dans *Harvard Business Review*, May/June, p. 75-86  
 [http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf].

MOORE, JAMES F. (1996). *The Death of Competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, New York, Harper Business, 320 p.

- PELLEGRIN-BOUCHER, ESTELLE et GAËL GUEGUEN (2005). «Stratégies de “coopétition” au sein d’un écosystème d’affaires: une illustration à travers le cas de SAP», *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 8, no 1, p. 109-130  
[<http://leg.u-bourgogne.fr/rev/081130.pdf>].
- RUBENSTEIN, HERB (sd). *The Death of Competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems* (James F. Moore), Book Review and Commentary  
[<http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>].
- STAM, ERIK (2015). *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*, Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans research Institute, Discussion Paper Series 15-07  
[[www.uu.nl/en/files/rebousedp20151507pdf](http://www.uu.nl/en/files/rebousedp20151507pdf)].
- STAM, ERIK (2014). *The Dutch Entrepreneurial Ecosystem*, Utrecht, Birch Research, Entrepreneurship & Innovation, 34 p.  
[[https://papers.ssrn.com/sol3/Data\\_Integrity\\_Notice.cfm?abid=2473475](https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=2473475)].
- TANSLEY, A. G. (1935). “The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms”, *Ecology*, Vol. 16, No. 3, p. 284-307  
[<http://karljaspers.org/files/tansley.pdf>].
- TEPSIE (2014). *Building the Social Innovation Ecosystem. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”*, European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, Brussels, European Commission, DG Research  
[<http://www.tepsie.eu/images/documents/d73final.pdf>].
- THURIK, A. R., D.B. AUDRETSCH and E. STAM (2013). “The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism”, *Technovation*, 33(8-9), 302-310.

WORLD ECONOMIC FORUM (2014). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics*, Geveva, 240 p.

WORLD ECONOMIC FORUM (2013). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics, Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013*.

## Courte introduction aux Actes du Sommet 2015

Le Sommet 2015 a permis d'explorer l'écosystème philanthropique grâce à deux sous-thèmes: 1) Besoins, attentes et défis (première journée); et 2) Ressources, innovations et alternatives (deuxième journée). Les textes présentés dans les Actes du Sommet 2015 sont regroupés en fonction de ces deux thématiques.

Dans ces Actes, on trouve les allocutions des trois grands conférenciers de l'événement, soit Paul Desmarais, jr, Tim Brodhead et Lili-Anna Pereša. Nous publions également trois articles de chercheurs qui étaient panélistes au Sommet: Eric Weissman, P. Martin Dumas et Jean-Marc Fontan. Trois comptes rendus, reprenant les grandes lignes de chacun des panels, sont également disponibles.

Lors du Sommet, les participants étaient invités à participer à deux séances de réflexion, animées sous la forme de groupes de discussion. À chacune de ces deux occasions, les participants étaient répartis en 20 sous-groupes. La prise de notes a été assurée pour chacun des groupes. Une synthèse des ateliers du jour 1 (Des besoins multiples, complexes et interdépendants) et une synthèse de ceux du jour 2 (Ressources et collaborations) sont présentées dans notre publication.

Enfin, la synthèse de l'ensemble du Sommet, produite par Benoît Lévesque, professeur émérite et conseiller scientifique à l'Institut Mallet, conclut les Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique.



# **Section 1:**

---

Besoins, attentes et défis



# Rencontre avec **Paul Desmarais, jr**

**Paul Desmarais, jr**, O.C., O.Q.

Président du conseil et cochef de la direction, Power Corporation du Canada  
Co-président du conseil, Corporation Financière Power

*Animateur :*

- Pierre Maisonneuve, journaliste

Résumé du témoignage par Pierre Maisonneuve

## **Introduction :**

«On connaît M. Paul Desmarais, jr, homme d'affaires réputé, président du conseil et cochef de la direction de Power Corporation du Canada, coprésident du conseil de la Corporation Financière Power, et président du conseil d'administration de Pargesa; on le sait aussi philanthrope tant par son implication dans des organisations liées au milieu des affaires que par son soutien à divers organismes dans le monde de l'éducation, de la santé, de la culture et des causes sociales.

Qu'est-ce qui motive M. Paul Desmarais, jr à œuvrer pour le mieux-être de la collectivité? Aujourd'hui, il témoigne de son engagement philanthropique dans une entrevue avec le journaliste Pierre Maisonneuve.»

Johanne Saint-Cyr, animatrice du Sommet 2015

## La culture philanthropique : une histoire de raison et de cœur selon Paul Desmarais, jr

**PM** Monsieur Desmarais, bonjour.

**PD** Bonjour.

**PM** On ne naît pas mécène, ce n'est pas nécessairement inné de vouloir dépenser son temps et son argent comme vous l'avez fait, et d'adhérer à une culture philanthropique. Pourquoi ne vous contentez-vous pas de donner ? Pourquoi vous impliquez-vous ?

**PD** La philanthropie, c'est un ingrédient essentiel à une société saine. Il faut donner avec du cœur, c'est un élément important dans notre société et à titre individuel.

Ça commence par les valeurs qui nous ont été inculquées. Les parents jouent un rôle important. Enfant, on les observe et puis on a tendance à les imiter. Parmi mes valeurs que j'ai reçues, il y en a deux très importantes : le respect et la responsabilité.

J'ai été élevé avec la notion de responsabilité. Et je pense que le désir du don vient avec la responsabilité. Et la deuxième valeur, c'est le respect, l'humanisme : respecter l'autre, l'être humain, les gens dans la société.

Plus tard, j'ai découvert qu'en donnant on reçoit quelque chose en retour. J'encourage donc les gens à prendre le temps de donner parce que ça nous enrichit en tant qu'être humain.

**PM** Est-ce qu'on donne pour se déculpabiliser, Monsieur Desmarais ?

**PD** Je ne donne pas pour me déculpabiliser et je dirais même que je n'aime pas cette notion. Je parle aux gens qui sont fortunés et je leur dis : « Ne rentrez pas dans cette notion qui est négative. » Intervenez plutôt dans une perspective de responsabilité, d'amour, de charité afin de construire des ponts dans la société, comme me le suggérait Michelle Deguire qui était responsable de Centraide.

J'ai un rôle, une responsabilité en tant que citoyen et individu. J'ai aussi une responsabilité en tant que chef d'entreprise. Si je veux me déculpabiliser, je le fais pour quelle responsabilité ? On n'en sort pas !

## Le don du cœur

**PM** Vous êtes responsable d'une entreprise importante. Vous êtes aussi redevable aux actionnaires de l'entreprise. Mais peut-on également dire qu'il y a une implication qui vient du cœur? Vous est-il arrivé à un moment donné où vous vous êtes dit : Moi, je donne par amour, un élan du cœur?

**PD** Vous avez entièrement raison et j'ai eu les deux, la responsabilité et le cœur. Alors, pour le cœur, mon premier grand don a été fait à l'école où j'ai fait mon secondaire et où j'ai envoyé mes quatre garçons. Mes fils ont reçu une formation humaniste que je trouvais importante. Et ils ont pu y développer leur confiance en eux comme moi j'avais pu y prendre confiance en moi en tant que leader, à l'école où j'ai découvert la communion de l'être humain avec la nature. Mes enfants ont tous eu ça à leur tour.

J'ai dit, un jour, aux responsables de mon école, quel beau cadeau vous m'avez fait comme école, comme professeurs. Je vous dois tellement, c'est inestimable. Alors, j'ai voulu redonner. À ce moment-là j'ai donné de l'argent, mais j'ai donné aussi de mon temps. Je suis devenu le président du conseil de l'école. On a fait la plus grande collecte de fonds au Canada pour une école secondaire et j'en suis très fier. On a également créé une gouvernance qui est devenue un modèle pour les écoles parce qu'on a séparé le don de la gouvernance de l'école. Il y a un conseil qui gère l'entreprise, c'est-à-dire l'école, puis un autre qui gère les dons. Puis j'ai créé un comité stratégique où les deux conseils travaillent ensemble sur la stratégie, la pérennité et la vision de l'école.

**PM** Vous êtes le fils d'une famille riche, vos fils sont des fils de riches. Vous m'avez dit que vous teniez à ce que des enfants qui n'avaient pas les moyens de fréquenter cette école puissent ne pas en être exclus.

**PD** Je l'avais oublié. Mais je suis heureux que vous y fassiez référence. On a fait tellement de choses. On y a construit des bâtiments, mais on a aussi réservé une part des dons pour des jeunes qui ne pouvaient pas s'offrir cette école. Pour moi, c'est très important que l'enfant venant d'un milieu aisé puisse côtoyer un enfant qui n'a pas les mêmes moyens. Le petit gars « moins fortuné », a la volonté de s'en sortir. Il sait que c'est la chance de sa vie d'être dans cette école. Beaucoup d'enfants riches se disent parfois, mes parents m'obligent à y aller. Alors, ils se la coulent

douce. C'est important d'intégrer les deux. Ce fut intéressant parce que mes enfants ont vu l'appétit que ces jeunes avaient, puis ils ont eu, à leur tour, un appétit que je ne leur avais jamais vu.

Deuxièmement, ces enfants ont côtoyé mes enfants, puis ont intégré et créé des réseaux. Il y en a qui ont eu du travail grâce à des rencontres chez nous au cours desquelles j'invite plein de jeunes de toutes les sphères de la société. Ça me ramène au grand désir de Michelle Deguire de construire des ponts. C'est ce que l'on fait tout le temps dans notre vie entre gens différents. C'est comme cela que l'on grandit. C'est un projet ambitieux de permettre aux gens de créer des liens avec des gens différents. Cela procure une grande satisfaction.

**PM** Et vous avez le sentiment que vos enfants ont appris autant de ces jeunes avec qui ils étaient et qui pouvaient être différents.

**PD** J'en suis convaincu!

**PM** Vous avez une sensibilité, un humanisme qui n'est pas toujours exprimé dans votre milieu.

**PD** Je crois que chez l'être humain il y a un fond de générosité. Puis il s'agit simplement d'aller chercher le projet, d'aider la personne à penser à autre chose qu'à elle-même et ses angoisses, à faire quelque chose pour l'autre.

## **L'homme qui change les choses**

**PM** Un ami vous a dit un jour que vous devriez donner aussi du temps à Centraide parce que vous pouviez faire la différence. Est-ce qu'il vous a rendu service, cet ami?

**PD** Il m'a fait un cadeau! Je ne vois pas ça comme un service. Sur le coup, je me disais: il m'énerve, je n'ai pas le temps, ça n'a pas de bon sens. Et puis, il a trouvé la bonne façon de m'attirer. Le déclencheur, ce n'était pas nécessairement la possibilité de changer les choses, parce que c'est ce qu'il a dit, vous avez raison, mais c'était l'idée de commencer quelque chose.

Chez Centraide Montréal, il y avait une petite division de grands donateurs — 10 000 \$ et plus — ils étaient huit, peut-être dix. Et mon ami me disait: un des problèmes que l'on a, c'est que l'on aimerait avoir

plus de grands donateurs Canadiens français. Paul, tu devrais prendre cette responsabilité, tu pourrais faire la différence. Il y a deux, trois anglophones qui donnent et qui disaient: «une minute, on ne va pas aller chercher des Anglais et la communauté juive pour donner si les Canadiens français ne donnent pas»! Cela m'a piqué au vif, Cela m'a énervé. Rappelons-nous c'était il y a 20 ans. Je me suis dit, c'est peut-être vrai qu'ils ne donnent pas assez, mais on va changer les choses parce que ce n'est pas vrai que c'est dans la nature du Canadien français de ne pas donner.

C'est cela qui m'a accroché et je me suis dit : oui, je vais faire la différence. Par la suite, je suis allé voir les grandes familles de Montréal, je n'en ai pas manqué une. Je l'ai fait parce que je m'étais senti interpellé. Et j'ai eu toutes les réponses que vous pouvez entendre : on paie des impôts, on crée des emplois. Il y en a qui regardent ça mathématiquement : je ne sais pas combien je vais donner, puis est-ce que je devrais donner à Centraide, je donne à une école ou à un hôpital, c'est assez. J'ai fait énormément de petits déjeuners auxquels je les ai conviés. Et j'ai réussi, il n'y en a pas un qui n'ait pas donné, pas un. Alors oui, je suis très fier de ce que les Grands Donateurs de Centraide sont devenus.

Ensuite, j'ai repris l'idée de Michelle Deguire de construire des ponts. Je me suis dit: c'est important de connaître les gens les plus démunis de notre ville, pourquoi ne pas aller en autobus visiter des quartiers défavorisés.

**PM** Et vous avez organisé des visites de quartier pour des gens qui n'y étaient peut-être jamais allés par peur entre autres.

**PD** Et bien, je ne le sais pas pour les autres, mais quand j'ai commencé j'avais peur. Je me suis alors dit que cela serait bon de le partager avec d'autres. Là, évidemment, je me suis laissé emporter par la passion du projet : je souhaitais que dans l'autobus, on présente l'histoire du quartier. Il y avait des personnes comme Benoit Lévesque qui parlait de l'action sociale, du filet social, de la vie de la communauté. C'était fascinant. On allait de quartier en quartier, c'était fascinant car ils ont tous des histoires différentes. Mais surtout, nous avons vécu ça ensemble. Et ces familles donnent encore énormément; ils représentent une part importante de la campagne de Centraide. Par la suite, je suis devenu le président de la campagne et j'ai continué.

**PM** Et donc, de huit à dix grands donateurs au départ, vous êtes allé jusqu'à combien?

**PD** C'est 300, je pense, ou quelque chose comme ça.

**PM** De 8 à 300?

**PD** Oui, c'est énorme. Mais je n'ai pas fait cela tout seul. On a eu plusieurs présidents, des personnes formidables.

**PM** Mais il fallait que quelqu'un démarre la machine.

**PD** Oui, je suis conscient que j'ai certainement été l'instigateur.

**PM** Vous apportez un éclairage différent sur la croyance populaire qui veut que les Canadiens français ou les Québécois ne donnent pas.

**PD** Mais oui, c'est de l'histoire ancienne. Je peux vous dire qu'à Montréal on a de grands donateurs, aussi grands qu'ailleurs. C'est fantastique, on a de quoi en être fier.

## **Une découverte enrichissante: le Chic Resto Pop**

**PM** Vous avez déjà dit: «Donner de l'argent, c'est bien; s'impliquer, c'est mieux». Et vous avez ajouté que le bénéficiaire qui reçoit et la personne qui donne en retirent tout deux un avantage. Il y a une expérience dont vous avez déjà parlé dans une entrevue, celle du Chic Resto Pop dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal.

**PD** Oui.

**PM** Pour vous, c'est quand même un monde assez différent le Chic Resto Pop où vous êtes intervenu. Vous y avez rencontré une personne qui vous a frappé, qui vous a marqué profondément.

**PD** Le Chic Resto Pop, c'est intéressant. Je l'ai connu par Centraide encore une fois. J'ai même réuni des gens d'affaires de mon bureau et de l'extérieur parce que j'ai découvert quelque chose qui m'a atterré: quand

on passe d'un emploi au chômage, c'est une chose, mais quand on passe du chômage à l'aide sociale, je ne réalisais pas combien cela pouvait être terrifiant. Je me disais: tous ces gens qui ont un emploi bien rémunéré ou à plus faible revenu, qui deviennent chômeur puis vivent de l'aide sociale, ça doit être épouvantable. Le Chic Resto Pop aide ces personnes parce qu'évidemment, même sur l'aide sociale, on ne peut pas y arriver tout seul.

**PM** On ne mange pas tous les jours du mois.

**PD** C'est cela. En tant qu'homme d'affaires, j'ai regardé tout cela d'un point de vue mathématique; j'ai voulu avoir des données et, j'ai demandé à un de mes jeunes analystes de me faire une présentation là dessus parce qu'il fallait que je comprenne ça et cela je ne le comprenais pas. Et là, j'ai rencontré la responsable du Chic Resto Pop, une entrepreneure. J'ai un cœur d'entrepreneur et, évidemment, ça m'a interpellé. J'ai fait la rencontre d'une femme qui fait tout cela par amour humain et qui a du plaisir à le faire. Tu sens qu'elle aime cela gérer son affaire. Et, elle la gère bien. Elle a toutes les qualités que je recherche chez des gens qui gèrent de grosses entreprises. Je regardais cela, et je me disais: c'est surréaliste. J'ai finalement compris ce qu'était l'entrepreneuriat social. J'ai adoré mon expérience. J'ai réalisé que ces gens sont aussi bons que les entrepreneurs du monde des affaires. Elle a gagné mon respect!

Elle avait en elle une volonté que j'admire. Juste d'être avec elle, ça me rendait heureux. J'aime être avec des gens qui rayonnent, qui ont de l'ambition, qui veulent faire des choses et changer le monde. Elle faisait tout cela. Je suis alors sorti de là plein d'énergie, puis je me suis dit: dans le fond, il faut que je me grouille.

**PM** Ce qui vous fait dire que, quand on donne sans arrière-pensée, quand on donne avec amour, on reçoit deux fois plus.

**PD** C'est ça. Je ne m'y attendais pas. En apparence, elle ne m'a rien donné, mais juste à la voir, cela me donnait de l'énergie.

## La culture philanthropique chez Power Corporation

**PM** J'ai retrouvé une phrase sur le site de Power Corporation qui dit : « La première responsabilité d'une entreprise est d'être profitable et durable. Mais une entreprise doit également assumer ses responsabilités envers la société et y contribuer de façon positive pour le bien-être des collectivités où elle est établie. » Qu'est-ce que ça veut dire ?

**PD** Ma première responsabilité, c'est ma famille, ensuite vient mon travail. Ma responsabilité en tant que propriétaire et patron du groupe Power, que j'assume avec mes collègues, est très importante. Il faut que cette société soit saine, bien gérée et qu'elle soit profitable. Parce que de ses profits découlent toutes sortes de possibilités. Par exemple, en étant une société d'envergure cela nous permet aussi de contribuer à la société autour de nous grâce aux emplois que l'on génère, aux impôts que l'on paie, au travail qui découle de notre présence dans une ville, dans une société. Nos villes, je crois, sont les moteurs de nos pays et quand une société a un siège social dans une ville, elle a aussi une responsabilité spéciale envers cette ville. Si l'on veut avoir des sociétés qui attirent des gens, il faut que les villes dans lesquelles elles se trouvent soient agréables et attirantes pour les gens. Aujourd'hui, c'est une vraie bataille mondiale pour aller chercher des ressources et, de plus en plus, des ressources intellectuelles. Il faut aller chercher les meilleurs pour dépasser la compétition. Tous les pays sont engagés dans cette course aux talents. C'est important qu'on puisse faire cela à Montréal.

**PM** Est-ce que l'implication philanthropique dans une ville est importante ?

**PD** J'en suis profondément convaincu. Il y a des cultures philanthropiques et le Canada en fait partie.

**PM** Quand on lit la liste des organismes qui ont reçu de l'aide de Power Corporation, qui en reçoivent encore, on est loin de l'image traditionnelle de la « charité » héritée de notre passé. La philanthropie touche aussi le domaine des arts et de la culture. Autrement dit, elle ne cible pas que la pauvreté. Elle comprend aussi le développement des cultures, domaine dans lequel vous intervenez.

- PD** Pour moi, la première cible, c'est la pauvreté et ensuite c'est l'éducation. Quelle est notre raison d'être? Pour nous, en tant que société, il est important d'avoir une ville saine. Mon collègue, John Rae, m'a fait comprendre que, lorsqu'il y a très peu de grands donateurs dans une ville, c'est important qu'ils donnent à de nombreuses causes. Parce que, lorsque vous êtes un grand donateur et que vous avez une collecte de fonds à faire, si vous êtes capable de poser la première pierre, de faire le premier grand don, il y a de fortes chances que votre collecte de fonds soit un succès. Et c'est ce que Power Corporation peut faire, être ce premier grand donateur. Il faut de l'argent pour faire le don qu'on appelle en anglais, *on top of the pyramid*. Puis ça fait marcher toute une société. Chez Power, on agit dans cinq domaines : l'environnement, la culture, les écoles, les hôpitaux et la pauvreté.
- PM** Là où l'on trouve une filiale de Power, l'on soutient des œuvres. Et très souvent, on retrouve un président de l'entreprise ou de la filiale qui s'implique. Est-ce une condition pour quelqu'un qui veut être à la tête d'une des entreprises de Power de s'impliquer dans la philanthropie?
- PD** C'est dur à croire, mais je dirais que oui. La première condition, est qu'il vaut mieux qu'il soit un bon PDG. Mais l'implication philanthropique, c'est une condition qui est importante pour moi, notre famille et notre groupe. Je dirais que c'est général au sein de notre groupe et pas juste nos PDG et nos vice-présidents; cela se fait à tous les niveaux. Nos employés s'impliquent, sans pression de notre part. Je ne fais pas ça comme ça. C'est l'exemple qui compte. C'est-à-dire qu'en se comportant d'une certaine façon, on suscite des comportements.
- PM** Comme le père à son fils.
- PD** Exactement. Et je crois également à cela au sein des entreprises. C'est une question de comportement et, quand on a les bons comportements, on laisse les gens avoir la fierté de se dire : tiens, je vais être associé à une compagnie qui se comporte comme ça et qui agit de telle façon. Moi, je préfère attirer une personne comme ça qu'une personne qui est centrée juste sur son monde unidimensionnel. Selon moi, vous êtes sûrement un meilleur leader et donc probablement un meilleur gérant de vos affaires.

**PM** Quel est l'avantage pour l'entreprise? Est-ce le désir d'être bien vu?

**PD** Selon moi vouloir être bien vu est quelque chose de très surfait. Les gens en font un grand cas. Mais qu'est-ce que ça vaut vraiment? Je pense quant à moi que ce qui vaut par-dessus tout c'est l'esprit d'entreprise et l'esprit de corps qu'on développe dans une entreprise, l'équipe que l'on forme et l'attitude qu'on a envers les gens, envers ses collègues. Que l'entreprise contribue, c'est normal. Parce qu'on veut attirer des employés, on veut que ce soit au sein de places prospères. Même moi je donne à Winnipeg!

**PM** Winnipeg, pour ceux qui ne le savent pas, c'est la Great West.

**PD** Et le Groupe Investors. On est le plus gros employeur au Manitoba après le gouvernement. C'est énorme. On doit être là, on doit agir, faire quelque chose parce qu'on a une responsabilité envers cette ville et ses habitants.

## **Ne pas prendre les donateurs pour acquis**

**PM** Vous arrive-t-il, Monsieur Desmarais, parfois de dire j'ai donné à un organisme et je me désengage? Qu'est-ce qui pourrait provoquer chez vous un tel désengagement?

**PD** On ne peut pas s'engager avec passion constamment dans tout. Il faut qu'il y ait des cycles. Je pense qu'il faut aider un organisme à un certain niveau, comme on le fait avec des entreprises, et puis après ça, son temps est passé. Le tout c'est de passer le bâton à d'autres. Souvent c'est salulaire parce qu'on n'a pas la science infuse. Je pense que c'est utile de se désengager par moment parce qu'on ne peut pas être partout.

**PM** Pensez-vous que parfois un organisme considère un peu le donateur comme acquis?

**PD** Oui et ça m'agace.

**PM** Ça vous agace?

**PD** Oui. C'est un sujet sensible. Pire qu'être pris pour acquis, c'est lorsqu'un organisme commence à gérer ça comme une business. Les gens finissent par le sentir. Je me suis rendu compte que je donne vraiment de mon temps maintenant seulement à des organismes que j'aime et apprécie et où je me sens aimé et apprécié.

## **Une troisième génération de mécènes chez les Desmarais ?**

**PM** Pensez-vous qu'il y aura une troisième génération de Desmarais qui sera imprégnée de culture philanthropique ?

**PD** C'est sûr et certain. Je regarde tous mes enfants, mes quatre garçons ont tous déjà beaucoup contribué pour leur âge. Ils ont appris à donner. Mon fils aîné qui travaille avec moi, le fait en tant qu'individu. Il est passionné par l'art inuit. Il a dit : « Je veux aider. Tout le monde délaisse le Grand Nord, ce n'est pas à la mode. Moi, je vais reconstruire le Printing Press, l'art des sérigraphies des Inuits dans le Grand Nord. » Et il a fait une campagne à l'échelle du Canada. Il est allé chercher des dons pour sa reconstruction et pour s'assurer que l'art inuit survive et prenne de l'ampleur.

Un autre de mes fils, quant à lui, gère sa propre compagnie tout en faisant son MBA. Alors, je ne sais pas comment il y arrive, mais en tout cas, il le fait. Et pour sa première démarche philanthropique d'entreprise, il a remis un prix de 20 000 \$, ce n'est pas négligeable pour l'envergure de sa compagnie. Il y a 52 hôpitaux aux États-Unis pour les chiens et les chats, Vet Hospitals, et il a remis un chèque au directeur de l'hôpital qui s'impliquait le plus dans des actions caritatives au sein de sa région et qui a pu faire une différence.

Un autre de mes fils a une compagnie à San Francisco. Je me promenais parmi ses employés, environ 400, tous des « bollés », en train de travailler avec leurs écouteurs aux oreilles. Là, j'ai aperçu de petits écussons sur les ordinateurs. Dans sa compagnie, tous les mois, ils se rencontrent pour reconnaître l'implication de chaque employé qui a fait quelque chose pour quelqu'un d'autre, qui l'a respecté, qui l'a bien traité. Une reconnaissance basée sur les valeurs.

Je sais qu'ils continueront, c'est en eux et j'en suis fier.

## Une mise en garde pour l'avenir

**PM** Paul Desmarais, quel est pour vous l'équilibre idéal entre le don, la philanthropie, la responsabilité d'entreprise? Quand vous projetez ça dans l'avenir, avec ce qu'on peut évaluer et prévoir, quel serait votre idéal?

**PD** J'ai un ami qui a écrit un article sur le succès des leaders pour le *Harvard Business Review*: «Ça repose donc sur l'intelligence, le cœur, le cran et la chance». Je dirais qu'il faut un mélange de cela aussi dans la philanthropie. Il faut une gouvernance importante et de l'intégrité. Disons que, au sein de certaines organisations que j'ai observées, il reste du travail à faire! Tant mieux, c'est bien, il n'y a rien de mal à ça. Toutes les choses doivent évoluer. J'ai beaucoup d'admiration pour André Chagnon quand il dit: «Il faut serrer la vis, comme dans une entreprise, il faut qu'il y ait des critères de performance.» Et je suis tout à fait d'accord.

Mais il ne faut pas perdre de vue le côté cœur. J'y tiens beaucoup parce que je pense que c'est ça qui fait la beauté de notre humanisme. Vous qui êtes dans l'univers philanthropique, vous pouvez aller à la rencontre des gens et contribuer à rendre leur vie plus agréable en les aidant à développer leur humanisme. C'est quelque chose en quoi je crois.

Il faut du cran aussi parce que je pense que cela ne sera pas facile. Je ne veux pas être trop pessimiste, mais je pense qu'on vit dans un monde qui change et ce n'est pas fini. La croissance des compagnies auxquelles vous demandez de l'argent va diminuer sensiblement, disons dans les dix prochaines années. Au cours des dernières décennies, nous avons tous profité d'une croissance exceptionnelle. Moi aussi, ça m'est tombé du ciel. Des gens disent: quel homme d'affaires! Oui, mais j'allais avec le courant.

Aujourd'hui, j'ai l'impression qu'on doit tous s'attendre à ramer un peu contre le courant. Est-ce que ça veut dire qu'il faut se décourager, qu'il faut tout changer, tout casser? Bien sûr que non.

Mon espoir est que les gens comprennent que la société n'est pas nécessairement «cassée». Il ne faut pas oublier qu'il y a maintenant des centaines de millions de gens qui, eux, profitent du changement.

En Chine de nos jours, ce n'est plus la même histoire qu'il y a 40 ans, lors de mes premiers voyages. C'est la même chose en Inde et en Afrique. En Espagne, quand on allait dans la campagne, il y a 30 ans, il y avait des gens qui n'avaient même pas de souliers. Ils étaient très pauvres. Aujourd'hui, malgré les difficultés actuelles, je ne vois plus de monde sans souliers. Le monde a évolué.

Dans notre monde développé, il y a un nouvel équilibre à découvrir. Nous avons pris la grosse part du gâteau, les compagnies et nous également parce qu'on est tous des employés ou des demandeurs. À mon avis, ceci va s'atténuer. Je pense qu'il faut avoir une approche différente.

Il va falloir garder une certaine sérénité par rapport à tout cela. Il va falloir que les gens s'adaptent, qu'on aide et qu'on fasse tous notre part. C'est aussi simple que ça. Tout le monde va devoir y mettre du sien un peu, mais je pense qu'il va y avoir des changements. Évidemment, quand de tels ajustements sont nécessaires, bien des gens n'aiment pas cela. Nous allons devoir nous adapter même si on n'aime pas ça. Ceux qui regardent le beau côté de la médaille vont avoir des chances de réaliser des choses. Ils vont s'amuser dans le changement. Et ceux qui voient le changement avec peur vont trouver ça difficile et vont détester cela !

**PM** Les jeunes leaders sont-ils conscients de cela? Sentez-vous un changement de ce côté?

**PD** Pour les jeunes, je dirais que le monde n'a jamais été aussi excitant pour ceux qui veulent mordre dans la vie, qui veulent s'éduquer, qui ont l'énergie, qui veulent voir les choses de façon positive. Comme je le vois avec mes fils qui travaillent encore autant que moi, sinon plus. Mais ils doivent aimer leur cause. Ils doivent y croire.

J'étais comme ça.

J'aime assez cette mentalité qu'ont les jeunes d'aimer la cause et d'y aller. Et puis ils ont des réseaux qu'on n'aura jamais. Ils sont plus « globaux ». Alors, ils apportent énormément d'idées. On pourrait tous grandir grâce à ces jeunes-là. J'y crois beaucoup. On a de la chance parce qu'ils sont nombreux en Amérique. En France en ce moment, des gens partent. Ce n'est pas l'exode, je ne veux pas exagérer, mais les jeunes les petits brillants quittent la France. Londres est devenue la troisième plus grande ville française au monde. On retrouve dans l'ordre Paris, Lyon et Londres. Incroyable n'est-ce pas? Mon fils de San Francisco engage des Français brillants parce qu'ils étudient; on ne peut pas battre la France pour tout ce qui est formation scolaire. Ils vont les chercher et ces jeunes changent de pays. Évidemment, la France reste un pays extraordinaire. Il y en a qui vont revenir. Mais je dis juste que la notion d'équilibre est importante.

**PM** En dépit des difficultés que vous mentionnez, je sens chez vous qu'il y a de l'espoir.

**PD** Il faut donner de l'espoir aux gens. Vous qui aidez des gens en difficulté, si vous ne leur donnez pas d'espoir, vous manquez l'ingrédient numéro un de votre engagement. Je sais que ce n'est pas toujours facile, je comprends les difficultés. Mais il faut les surmonter et garder espoir.

**PM** Monsieur Desmarais, merci beaucoup.

**PD** Merci.

## Compte-rendu du Panel 1: **Identification, expression et construction des besoins**

**Carole Flouret**, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique  
**Vincent Martineau**, Institut Mallet

Même si notre société a atteint un niveau de prospérité élevé, des besoins ne sont pas toujours comblés. Des besoins résultant d'aspirations au « bien-vivre » ont également émergé tels que l'éducation, la santé ou l'épanouissement. Les besoins et les aspirations découlent en grande partie de la culture et des valeurs qu'une société véhicule. L'identification, l'expression et la construction des besoins relèvent de processus dynamiques et complexes.

- Comment les besoins émergent-ils et sont-ils identifiés?
- Comment deviennent-ils des demandes sociales reconnues?
- Quels sont les acteurs qui contribuent à ce travail d'identification et de construction des besoins? Quels mécanismes sont ainsi mobilisés?

### ***Panélistes :***

- *Nathalie Maillé, Directrice générale et secrétaire du Conseil des arts de Montréal;*
- *Marguerite Mendell, professeure titulaire à l'École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia;*
- *Marie-France Raynault, médecin et directrice générale du Centre de recherche Léa Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal;*
- *Eric Weissman, Ph. D., lauréat du prix d'excellence 2014 pour une thèse de doctorat de l'Association canadienne des études supérieures.*

**Animateur :**

- *Denis Bussières, professionnel de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES-UQAM).*

## **La complexité et l'interdépendance des besoins**

Selon Marguerite Mendell, la complexité et l'interdépendance croissante des besoins sociaux et environnementaux imposent de nouvelles manières d'agir. Les milieux répondent bien aux besoins de base de la population, qui sont plus faciles à identifier. Toutefois, les nouveaux besoins, de plus en plus complexes, exigent un effort de coconstruction entre l'État, la société civile et le secteur privé afin de les définir clairement et de leur apporter des réponses adéquates.

Le phénomène de l'itinérance est un exemple éloquent d'un besoin complexe, difficile à cerner. Selon M. Weissman, il existe de nombreuses formes d'itinérance. Il en découle différents besoins sur le plan du logement, tel que l'habitation d'urgence, le logement provisoire ou le logement supervisé. Les besoins de logement sont souvent étroitement liés à d'autres problèmes, comme la santé mentale ou la toxicomanie. Par conséquent, les réponses axées uniquement sur le logement s'avèrent insuffisantes, voire inefficaces. Ainsi, la contribution de la recherche, des organisations intermédiaires et des bénéficiaires s'avère essentielle pour identifier adéquatement les besoins.

## **La recherche et les données statistiques**

Pour devenir des demandes sociales reconnues, les besoins identifiés sur le terrain doivent souvent être corroborés par des études scientifiques.

Le rôle de la recherche et des statistiques a été notablement mis en valeur par Marie-France Raynault, pour qui les données élaborées en santé publique permettent à la fois d'identifier les besoins et de proposer des solutions plus efficaces.

Les données scientifiques permettent de mesurer l'importance de différents problèmes, de déterminer leur distribution géographique, de suivre leur évolution et de définir les groupes les plus atteints. M<sup>me</sup> Raynault conseille notamment aux organisations de recenser les écrits, de consulter les

statistiques et de documenter les meilleures pratiques avant d'investir dans la planification de programmes. Des services ayant démontré leur efficacité peuvent alors être développés dans les lieux les plus pertinents et auprès des populations ciblées, permettant ainsi de maximiser les impacts des actions.

La connaissance des déterminants sociaux de la santé s'avère également importante pour comprendre les facteurs (éducation, revenu, logement, etc.) qui contribuent aux situations problématiques. Parfois, il est plus efficace d'intervenir en amont des problématiques sociales. Par exemple, dans une perspective de parcours de vie, afin de prévenir le décrochage scolaire au secondaire, il sera conseillé de miser à la fois sur le développement de centres de la petite enfance dans les milieux défavorisés et sur une offre des services de soutien à l'âge de l'adolescence.

Tout en encourageant les organisations à utiliser les données scientifiques, M<sup>me</sup> Raynault reconnaît que plus de recherches sont nécessaires afin d'identifier l'ensemble des nouveaux besoins. Elle souligne également le manque de données économiques concernant l'impact des actions philanthropiques. Quant à elle, M<sup>me</sup> Mendell reconnaît qu'un guichet unique, mettant à disposition les différentes bases de données, faciliterait le transfert des connaissances aux acteurs philanthropiques.

En plus de contribuer au financement de diverses recherches, les acteurs philanthropiques jouent un rôle majeur dans l'identification des besoins sociaux. Les fondations et les organismes prestataires de services sont souvent en mesure d'identifier et de signaler de nouvelles problématiques avant qu'elles n'apparaissent dans les données statistiques. En relation directe avec les bénéficiaires, les acteurs philanthropiques sont en mesure de donner un visage humain aux problèmes sociaux. Les témoignages individuels permettent de combattre les préjugés et contribuent fortement à sensibiliser l'opinion publique et, par conséquent, les décisions de l'État.

## **Le rôle des organisations intermédiaires**

Marguerite Mendell a insisté sur la nécessité d'adopter une approche collaborative et multipartenariale pour mieux définir les besoins, processus dans lequel les organisations intermédiaires jouent un rôle essentiel.

Dans les années 1980, les corporations de développement économique communautaire ont vu le jour en réponse à la crise économique et à ses conséquences sociales. Grâce à une structure de gouvernance multipartenariale de proximité, ces organisations intermédiaires ont travaillé avec des acteurs de différents secteurs, ainsi qu'avec les citoyens, afin d'identifier les besoins locaux et les solutions à privilégier. Dans les années 1990, dans le cadre d'une nouvelle crise, c'est au tour de l'économie sociale de prendre son essor au Québec, permettant ainsi de répondre à la fois à des besoins sociaux et économiques. De nos jours, les enjeux environnementaux, tels les changements climatiques, ajoutent une couche de complexité au processus d'identification des besoins. Selon M<sup>me</sup> Mendell, comme par le passé, une approche de concertation multisectorielle est nécessaire afin de construire de nouveaux espaces de collaboration et de dialogue entre l'État, les acteurs privés, les citoyens et le milieu philanthropique.

## **Le Conseil des arts de Montréal**

Dans le secteur de la culture, Nathalie Maillé a présenté une organisation intermédiaire qui réussit efficacement à identifier les besoins et à les faire connaître aux bailleurs de fonds.

Le Conseil des arts de Montréal, créé en 1956, a pour objectif de repérer, d'accompagner, de soutenir et de reconnaître l'excellence et l'innovation dans la création, la production et la diffusion artistiques professionnelles dans une perspective de développement continu. Deux éléments distinguent le Conseil d'autres organisations similaires : le repérage des besoins, dans une relation de proximité, et l'accompagnement des organismes, pour développer des outils et des stratégies.

C'est grâce à une structure de gouvernance multisectorielle que le Conseil réussit à bien identifier les nouveaux besoins du secteur culturel. Les membres du conseil d'administration sont issus de la communauté artistique, du secteur public et du milieu des affaires. De plus, dix comités sectoriels composés d'artistes, de travailleurs culturels et de gestionnaires identifient les besoins des différentes disciplines et recommandent des pistes d'action. À cela s'ajoutent trois comités responsables d'identifier les besoins transversaux, comme la philanthropie, la relève et la diversité. Cette structure de gouvernance basée sur la participation directe des bénéficiaires permet d'identifier efficacement les besoins émergents.

En plus d'identifier les différents besoins, le Conseil des arts de Montréal joue un rôle philanthropique actif qui consiste à dynamiser les relations entre organismes et donateurs, et à favoriser le développement d'une culture philanthropique dans le secteur culturel.

## **La voix des bénéficiaires**

Lors de son allocution, Eric Weissman a insisté sur le fait que le secteur philanthropique gagnerait à inclure davantage les bénéficiaires dans l'identification, la définition et la construction des problèmes sociaux. En utilisant une approche ethnographique de la recherche, M. Weissman démontre que la voix des bénéficiaires peut faire évoluer la connaissance et les perceptions des problèmes sociaux.

Par exemple, lors de ses recherches menées dans un bidonville américain, Dignity Village, M. Weissman amenait les résidents à décrire leur perception d'eux-mêmes, de leur village et du monde en utilisant la photographie comme support. Au fil des semaines, en se voyant sur des photos qui les mettaient en valeur, les résidents ont changé la perception qu'ils avaient d'eux-mêmes et ont commencé à définir des pistes de solutions pour améliorer leur situation. De spectateurs passifs, ils sont lentement devenus des acteurs dans la définition des problèmes sociaux et dans l'identification des réponses appropriées.

M. Weissman a également présenté le projet VWIRE, une plateforme virtuelle permettant à différents acteurs — bénéficiaires, intervenants, bailleurs de fonds — d'interagir entre eux. Les participants peuvent commenter les photos, les associer entre elles et proposer des solutions concrètes à des problèmes sociaux complexes. Ce processus permet de générer de nouvelles idées et de nouvelles connaissances qui à leur tour influencent la perception des participants.

Selon M. Weissman, une approche inclusive de coconstruction des besoins permet de développer une vision partagée d'un problème social et, par conséquent, d'améliorer les relations entre les bénéficiaires, entre les organismes à but non lucratif (OBNL) et les bénéficiaires, et entre les bailleurs de fonds et les OBNL.



# Ethnographie critique et élicitation visuelle: en voyant comment entendre

**Eric Weissman**

Ph. D., lauréat du prix d'excellence 2014 pour une thèse de doctorat de l'Association canadienne des études supérieures

Note: Le texte qui suit est inspiré de l'allocation prononcée par M. Weissman au Sommet 2015. Le contenu de cet article est toutefois plus détaillé et exhaustif.

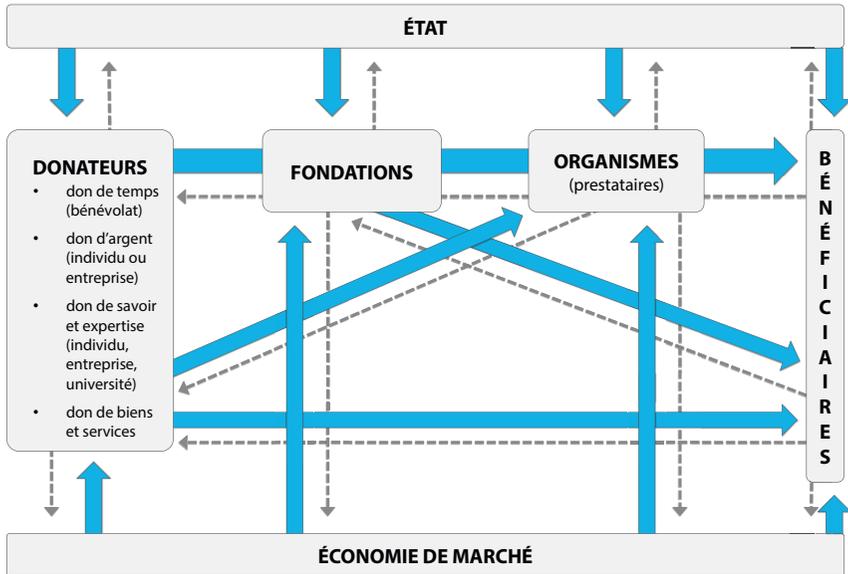
Le système philanthropique est fondé sur deux valeurs clés. La première renvoie au besoin qu'éprouvent les organismes de recruter des donateurs afin d'assurer une gestion efficace des priorités budgétaires, notamment en dirigeant les dons vers une base de bénéficiaires plus large et diversifiée. Pour les donateurs, les fondations et les autres organismes caritatifs ou à but non lucratif, la responsabilité constitue un élément clé de la culture des organisations philanthropiques. Elle l'est d'autant plus, compte tenu du fait que les fondations communautaires, publiques et privées, d'un côté, et les donateurs, de l'autre, sont de nature différente, et que des particularités structurelles et juridiques influencent le fonctionnement des différents secteurs du milieu philanthropique aux États-Unis, au Canada et dans les autres démocraties libérales occidentales (Monitor Institute, 2014).

Au regard des impératifs de reddition de comptes et de rentabilité, quel que soit le contexte culturel, il peut sembler logique que les donateurs, les fondations et les prestataires de services accueillent les innovations conduisant à mieux servir et à mieux comprendre les besoins des bénéficiaires si elles rendaient la distribution de l'aide plus efficace. Cela n'est toutefois vrai que si l'innovation témoigne de l'engagement moral du donateur et de

l'efficacité de la prestation en termes concrets. La question se pose alors de savoir quels sont les moyens efficaces et si toutes les parties prenantes du système philanthropique, le bénéficiaire compris, entendent l'efficacité de la même manière. Avec la professionnalisation de la philanthropie au Canada depuis le début des années 1960, l'application de normes et de pratiques professionnelles tend à s'imposer au sein de la culture des fondations, tandis que les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif de base sont plus ouverts à des pratiques alternatives (Northcott et coll., 2002). En conséquence, le profil d'ensemble de la philanthropie révèle que certains milieux mettent en œuvre des formes plus poussées de recherche participative auprès des bénéficiaires que d'autres. Aussi, nous pouvons affirmer que le retour d'information des bénéficiaires a un impact important sur l'action philanthropique, mais que la sollicitation de cette rétroaction doit être mieux exécutée et plus fréquente (CEP, 2013).

La deuxième valeur porte sur le besoin des bénéficiaires au sens large, à savoir les prestataires de services et de programmes financés par des donateurs. Ce besoin peut être identifié de diverses manières. Le besoin d'assistance peut être la conséquence de catastrophes imprévisibles, telles que les tremblements de terre, les ouragans ou encore les épidémies virales. Des initiatives de gouvernements, de fondations, d'organismes de bienfaisance et d'organismes à but non lucratif sont généralement mises en place pour y répondre. D'autres besoins relèvent de l'assistance sociale et renvoient à des problèmes sociaux généralisés comme la pauvreté et l'itinérance. Ils mènent à l'établissement de structures et d'institutions philanthropiques pérennes qui deviennent partie intégrante du tissu social et politique des lieux où de tels problèmes se posent. Sachant qu'il existe des problèmes profondément enracinés et insolubles, tels que l'itinérance, on est en droit de se demander pourquoi il en est ainsi. Un élément de réponse peut être trouvé dans la position marxiste classique selon laquelle produire de la richesse revient à produire de la pauvreté (Snow et Andersen, 1993). Toutefois, la raison réside vraisemblablement en partie dans le fait que certains types d'action philanthropique se sont structurés historiquement davantage en réponse aux contraintes de reddition de comptes des institutions caritatives qu'aux besoins concrets des bénéficiaires.

Schéma 1. Le modèle Mallet du système philanthropique, indiquant un mouvement fort du sommet vers la base et une influence faible de la rétroaction des bénéficiaires.



Selon un modèle systémique de la philanthropie fort utile présenté par l'Institut Mallet (ci-dessus), les donateurs occupent une position de force au sommet de la structure, les bénéficiaires se situent au niveau le plus bas et, entre les deux, se trouvent plusieurs niveaux de fondations, d'organismes de bienfaisance et d'organismes à but non lucratif qui fournissent les mécanismes servant à traduire les dons en services nécessaires pour répondre aux besoins des bénéficiaires. La source de préoccupation n'est pas tant la méconnaissance du fonctionnement du système, mais plutôt l'inaction au regard de problèmes persistants, qui suggère des lacunes à combler en ce qui a trait à la définition des besoins et de l'identification de solutions adéquates. Les plus importants vecteurs d'influence descendent du sommet vers la base, indiquant que les bénéficiaires ont traditionnellement eu une faible influence sur la conception des programmes et des politiques, voire aucune, et ce, même s'ils ont eu l'occasion de partager leur expérience.

Il ne s'agit pas d'une constatation isolée et, depuis dix ans, une grande attention a été accordée à la recherche de moyens pour accroître l'influence potentielle des bénéficiaires. La notion de « rétroaction des bénéficiaires » gagne

en importance dans la littérature récente et dans les sites Internet consacrés à la philanthropie. En termes simples, il s'agit de l'information que les bénéficiaires d'actions philanthropiques peuvent fournir afin de mieux guider le processus relatif au don et à la prestation de services d'aide (CEP, 2013). Cette littérature est en grande partie inspirée du tournant qui a caractérisé les études anthropologiques et sociologiques des 30 dernières années (Clifford et Marcus, 1986; Denzin et Lincoln, 1991). Ces études ont notamment montré qu'il est impossible de porter un regard critique sur le vécu du sujet, en l'occurrence le bénéficiaire, et ne serait-ce que pour l'élaboration de politiques sociales, sans le voir comme participant à la création de connaissances (Foley, 2002; Lather, 2004; Weissman, 2012). Ce qu'on qualifie de collaboration en sciences sociales suppose l'inclusion de toutes les voix dans notre critique du fonctionnement communautaire et dans nos débats sur l'atteinte d'objectifs concrets en matière d'amélioration de la qualité de la vie. C'est l'approche privilégiée en ethnographie institutionnelle critique en vue d'examiner la manière dont la vie est vécue au sein des organisations sociales ou encore dans la recherche communautaire, dont l'objectif est de mobiliser des groupes de personnes autour de besoins communs. Dans la recherche philanthropique, ainsi que dans la prestation de services d'aide au quotidien, le point de vue du sujet est inclus au moyen de la rétroaction du bénéficiaire.

Traditionnellement, cette rétroaction était employée pour dégager les besoins des bénéficiaires, c'est-à-dire des individus qui reçoivent des services d'aide et d'assistance relevant du secteur social afin de les mettre en relation avec les donateurs au moyen d'un cadre institutionnel fortement structuré. À nos yeux, la rétroaction est toutefois plus complexe que cela. Hormis les donateurs, tous les acteurs qui reçoivent des fonds ou des services sont en quelque sorte des bénéficiaires du système, et chacun d'eux a fait l'expérience de sa dimension collective de manière à guider les actions des autres parties prenantes situées à différents niveaux de la structure d'ensemble. Par conséquent, il conviendrait d'envisager l'obtention d'une rétroaction d'intervenants autres que les bénéficiaires de services. Les institutions telles que les bailleurs de fonds, les organismes à but non lucratif, les organismes de bienfaisance et les individus qui y œuvrent sont également des bénéficiaires de fonds qui proviennent des dons et qui ont une perspective basée sur l'expérience, qui a son importance. On peut donc considérer les prestataires de services, et les autres destinataires directs de l'aide, comme les bénéficiaires « traditionnels ».

La rétroaction peut renseigner sur l'effet des programmes et des financements, mener à des modifications et augmenter la capacité des programmes, mais elle peut surtout servir de modèle pour donner une voix à d'autres partenaires ou acteurs du système philanthropique. Par conséquent, bien que nous recueillions déjà la rétroaction des bénéficiaires traditionnels, nous soutenons que cela peut être fait davantage et mieux. De surcroît, nous estimons que les vecteurs de communication entre les diverses parties du système pourraient être améliorés afin de s'assurer que les besoins sont mieux appréhendés et pris en charge. L'élargissement de la notion de bénéficiaire, pour inclure « l'ensemble » des destinataires de fonds et de services, permettrait à terme d'équilibrer le pouvoir qui assujettit les bénéficiaires traditionnels à l'éthique de la responsabilité.

Dans ce bref article, j'aborderai le thème de l'exposé que j'ai présenté au Sommet sur la culture philanthropique, organisé par l'Institut Mallet en novembre 2015 à Montréal. Je me penche essentiellement sur les bénéficiaires traditionnels et sur les moyens à mettre en œuvre afin de permettre la communication entre ceux-ci et les autres acteurs du système. Dans un premier temps, j'évoquerai brièvement certaines préoccupations qui ressortent des écrits relatifs à la rétroaction et au rôle des bénéficiaires dans la sphère de l'action philanthropique, avant d'examiner en quoi l'élicitation visuelle peut contribuer à faire entendre les voix d'acteurs importants au sein du système philanthropique. Ce faisant, je me suis permis de généraliser, malgré les différences substantielles qui distinguent les systèmes philanthropiques occidentaux en général et ceux des États-Unis et du Canada en particulier. Par exemple, la portion de citoyens qui font des dons à titre personnel et pour lesquels ils réclament des crédits d'impôt est plus importante aux États-Unis qu'elle ne l'est au Canada. Cela s'explique en partie par la lourdeur de la réglementation canadienne dans le domaine, qui rend la démarche individuelle plus complexe (Monitor Institute, 2014). En revanche, les fondations communautaires se portent mieux au Canada qu'aux États-Unis, notamment grâce aux avantages que présente le réseau des Fondations communautaires du Canada (*ibid.*). Toutefois, aux fins de la présente communication, on peut avancer que la structure du système philanthropique, présentée dans le schéma 1, est relativement représentative de l'ensemble des démocraties libérales et que la recherche actuelle appuie l'idée selon laquelle, si un engagement à recueillir la rétroaction existe bel et bien dans tous les pays, la qualité et la fréquence de la démarche laissent à désirer (CEP, 2013; Monitor Institute, 2014).

## Contexte

Depuis quelques années, dans le cadre de mes recherches menées dans les campements à but non lucratif pour les sans-abris et auprès de militants pour le droit au logement aux États-Unis et au Canada, j'utilise des images comme une forme d'élicitation visuelle critique, notamment pour susciter des entretiens et pour contribuer au débat menant à l'élaboration de politiques publiques. L'élicitation visuelle consiste à employer des images pour amorcer un entretien ou pour inviter la personne à qui elles sont présentées à y réagir (Collier, 1967, 1984; Becker, 2007; Schwartz, 1989; Weissman, 2014). Dans le cadre de groupes de discussion ou en ligne, la publication de photographies et de vidéos représentant des éléments de la vie des bénéficiaires, tels que des programmes de logement, de garde d'enfants, d'éducation ou d'autres programmes ayant reçu un financement, permet d'engager un débat avec un grand nombre de personnes sur les moyens d'optimiser les programmes en vigueur ou encore d'introduire de nouvelles manières de concevoir le besoin. Les images et les commentaires qu'elles ont suscités peuvent également servir à examiner de manière critique les besoins qui ne sont pas comblés et les possibilités pour les bénéficiaires de services d'en tirer un profit optimal (Harper, 2006; Koontz, Crowder et Price, 2010, non publié). Autrement dit, et cela mérite d'être souligné, *au-delà de l'impératif d'utiliser la rétroaction à meilleur escient et plus souvent, il faut également offrir aux bénéficiaires l'information nécessaire pour leur permettre d'exploiter au mieux les services en place*. Cela signifie que nous devons considérer toutes les parties prenantes comme étant investies de responsabilités qui pourraient être mieux comprises et assumées grâce à la rétroaction obtenue en personne, en ligne ou par d'autres modes de communication.

Dans la mesure où l'objectif social de la philanthropie est de combler des besoins demeurés insatisfaits des citoyens et des communautés, l'ouverture d'un canal leur permettant d'avoir une influence directe sur le don ne peut qu'être salutaire. Toutefois, les multiples niveaux dans le système philanthropique font que le message des destinataires réels des dons passe par de multiples intermédiaires, ne se rendant que rarement directement aux donateurs et aux bailleurs de fonds. Comme mentionné précédemment, cette manière de fonctionner présente vraisemblablement un avantage en matière d'efficacité organisationnelle : nombreux sont les donateurs qui ne souhaitent pas avoir un long récit qui serait pénible à traiter, tandis qu'ils se sentent concernés principalement par la reddition de comptes et les mesures incitatives fiscales. Toutefois, considérant les fléaux si nombreux et persistants, tels que

l'itinérance, il peut être utile d'envisager l'écoute directe du bénéficiaire comme l'outil pouvant permettre de bonifier le financement, la conception et la mise en œuvre efficace des programmes qui lui sont destinés. Le problème n'est pas tant que les bénéficiaires sont sans voix, mais plutôt la richesse et l'ampleur insuffisantes de son expression qui l'empêchent d'atteindre les niveaux supérieurs du système philanthropique, au-delà de l'ostentation entourant les services dont ces personnes ont besoin.

Le Center for Effective Philanthropy (CEP) a mis en évidence les thèmes émergents dans le domaine de la rétroaction des bénéficiaires, réitérant le fait que la rétroaction est mieux utilisée qu'auparavant, mais ni autant ni aussi souvent qu'elle pourrait l'être. Un certain nombre de changements s'imposent si nous souhaitons prendre de meilleures décisions au regard des destinataires et des méthodes de financement des services sociaux. Ci-dessous, j'expose de manière synthétique quatre thèmes parmi ceux qui ont été abordés lors de la conférence du CEP, qui s'est tenue en 2013-2014, et que j'ai retenus en raison de leur apport à mes propres recherches.

### **1. *La rétroaction comme moyen pour améliorer les interactions avec les bénéficiaires***

Cela signifie que l'on peut employer un certain nombre de techniques pour obtenir des renseignements directement des bénéficiaires relativement à leur vision de la vie et à la mesure dans laquelle ils jugent que leurs besoins sont satisfaits. D'après Threlfall (2013), obtenir la rétroaction des bénéficiaires n'est pas qu'une tâche à assumer par les organismes de bienfaisance: leur travail en dépend et vient littéralement répondre aux besoins des bénéficiaires. Il est donc tout à fait normal que l'impact de la rétroaction des bénéficiaires soit plus important à ce niveau du système philanthropique et qu'il soit compris *ipso facto* dans le processus de prise de décision. L'auteur fait également remarquer qu'il y a peu d'indications que les bailleurs de fonds intègrent directement cette information dans leurs pratiques décisionnelles. Les organismes à but non lucratif deviennent ainsi l'élément réflexif du système, celui qui est à l'écoute, tandis que la culture de l'écoute qui y est associée se trouve limitée à la performance des organismes et des travailleurs sociaux. Les donateurs ne perçoivent vraisemblablement pas la nécessité d'être directement attentifs aux besoins des bénéficiaires, puisqu'ils travaillent en étroite collaboration avec les agences et les OBNL. Cet état de fait expose la nécessité d'explorer davantage la manière dont les parties prenantes du système perçoivent leurs rôles respectifs.

## ***2. Être à l'écoute des bénéficiaires***

Cette notion suggère que les agences et les OBNL sont à même d'adapter leurs services en fonction de l'évolution des besoins des bénéficiaires. Dès lors, il est de plus en plus reconnu que les bénéficiaires peuvent apporter une connaissance en temps réel au sujet de leur expérience liée aux services et que les services peuvent être adaptés sur la base de cette information. Cette approche s'écarte sensiblement du paradigme qui a miné l'action philanthropique pendant une bonne partie du siècle dernier : une culture philanthropique qui récompensait les agences et les bénéficiaires qui se conformaient à l'énoncé de mission et aux orientations strictes imposées par les bailleurs de fonds. Les rapports annuels et semestriels se focalisaient souvent sur la rentabilité des programmes en fonction de critères exogènes. À titre d'exemple, la justification du projet Chez Soi et d'autres projets de logement subventionnés à Toronto et à Portland a été fondée sur un examen du nombre de personnes qui ont réussi à se maintenir dans leur logement et en tenant compte du coût largement inférieur du logement subventionné par personne comparativement au contexte d'itinérance et au recours à des services d'urgence.

La rentabilité est une préoccupation légitime et elle correspond à une réalité financière, mais, au-delà de ces considérations, il est possible de s'intéresser à l'aspect du logement et à l'utilisation qui en est faite, et de s'interroger pour savoir s'il peut être rendu plus digne, quel qu'en soit le coût. Au cours de notre étude ethnographique menée sur trois ans avec les participants au programme, nous avons en effet conclu que l'accès au logement subventionné a une influence salutaire pour la plupart des bénéficiaires, mais qu'il n'était pas dénué de problèmes qui sont propres à certains individus. Or, une telle compréhension ne peut être développée que sur la base d'une rétroaction obtenue par des entrevues, de groupes de discussion ou de récits personnels. Une fois recueillie, l'information a cheminé au sein de l'équipe de recherche, des chercheurs principaux à la direction locale de l'organisme, puis des bailleurs de fonds aux autorités gouvernementales qui participaient au financement. Pour nous qui avons fait la collecte, l'information, telle qu'elle a été présentée au public dans les rapports annuels, nous a semblé très différente.

Lorsqu'on comprend que le système philanthropique lie des entités et des personnes au sein de l'institution qu'est la philanthropie à proprement parler, l'écoute devient un enjeu éthique. Être à l'écoute des besoins réels des bénéficiaires et de ceux dont la confiance est cultivée dans le cadre du don

favorise l'intégrité des institutions et des interactions entre elles dans le système d'ensemble. Peter Verhezen (2008) soutient que, si l'intégrité des organisations est codifiée dans les règlements formels, la gestion institutionnelle et la bonne gouvernance résident en substance dans les relations informelles entre les personnes. C'est donc en cultivant les relations interpersonnelles, dans le cas présent avec les bénéficiaires, que les organisations philanthropiques, comme toute autre institution, pourront acquérir davantage de poids moral. Selon Verhezen, «le véritable dialogue et la formation appropriée en matière de prise de décision éthique peuvent contribuer au développement d'une meilleure compréhension et fonder une conscience [...] favorisant l'innovation éthique en matière d'interaction humaine au sein des entreprises multinationales» (9). [notre traduction]

Je soutiens, quant à moi, que ce qui vient d'être dit est vrai pour toute organisation fondée sur une structure du pouvoir qui sous-tend et consolide la culture de la récompense et de la punition, faisant que le bien-être d'un individu peut se trouver entre les mains d'un autre. Au sein du système philanthropique, l'écoute est une tâche qui incombe principalement au secteur à but non lucratif. Dans son rapport de 2014 intitulé *Hearing From Those We Seek to Help*, le CEP fait valoir qu'il est plus difficile, mais aussi plus important d'obtenir les réactions de ses prestataires de services qu'il ne l'est pour les organisations d'autres secteurs d'activité. Un des arguments qui est souvent évoqué dans le document, se reflétant également dans l'inquiétude des chercheurs en études communautaires relativement à l'évaluation éthique de leurs projets, est que les destinataires de dons (bénéficiaires réels) sont conscients de leur infériorité dans une structure fortement hiérarchisée et du risque que leur honnêteté leur ferait courir: où se situe la limite de la rétroaction critique?

De nombreux employés d'organismes à but non lucratif déclarent entretenir des liens d'amitié étroits avec les personnes qu'ils aident et, à leurs yeux, il paraît insensé que l'information soit limitée et peu sincère. Ils notent toutefois qu'il est fréquent pour les bénéficiaires traditionnels (personnes ayant le plus besoin de services) de leur demander de ne pas partager leurs critiques avec les bailleurs de fonds, et mon expérience de travail avec les organismes de logements à but non lucratif à Portland le confirme. Les bénéficiaires appréhendent en effet que les critiques qu'ils expriment autrement volontiers ne soient pas utilisées à bon escient par les bailleurs de fonds ou, pire encore, par les donateurs. Ils craignent qu'en apprenant

combien leurs vies sont accablées de dépendances et de problèmes de santé mentale, les bailleurs de fonds et les donateurs ne se retirent : les objectifs nobles propres à la mentalité de donateur sembleraient du coup inatteignables. On ne pourrait assumer de responsabilité pour une cause perdue.

Dans les campements à but non lucratif où j'ai travaillé, j'ai pu observer l'agitation que créaient les visites non annoncées de bailleurs de fonds et de donateurs chez les bénéficiaires, qui ne se sentaient généralement à l'aise de discuter ouvertement qu'avec le personnel de l'organisme ou leurs collègues. Les études portant sur l'itinérance, qui établissent une comparaison entre le fonctionnement théorique des programmes de logement et leur fonctionnement réel sur le terrain, font état d'un décalage entre des valeurs clés : les donateurs, animés par un devoir moral et des besoins budgétaires, privilégient les bailleurs de fonds qui sont juridiquement investis du mandat d'assurer des programmes, tandis que les agences et les OBNL qui les mettent en œuvre doivent se conformer aux exigences des bailleurs de fonds qui reflètent ultimement l'appel moral en question provenant d'instances supérieures.

Et puis, il y a les bénéficiaires qui doivent répondre aux critères d'admissibilité du programme d'aide qui sont, au fond, ceux de la structure hiérarchique : être démunis afin de mériter l'aide. Ils se garderont de paraître trop habiles et capables pour ne pas se la faire refuser. Lorsqu'on fréquente des personnes qui ont été bénéficiaires pendant de longues périodes, on apprend que, malgré leurs besoins réels, elles doivent acquérir des compétences particulières afin de se servir de ce qu'Erving Goffman appelle la « gestion de l'impression » (1963), c'est-à-dire avoir une apparence qui correspond aux attentes du code de l'assistance financière, sans sembler ingrates ou trop critiques, de peur de perdre ces ressources vitales. C'est un témoignage que j'entends partout où mes recherches sur le logement social me mènent.

Par conséquent, la problématique de la rétroaction, au-delà du fait que cette dernière n'est pas recherchée par les donateurs et les bailleurs de fonds, est liée aux obstacles à sa transmission, des parties prenantes les plus dépendantes (les bénéficiaires) vers celles qui détiennent le plus de pouvoir (les donateurs). Presque tous les organismes à but non lucratif que j'ai examinés en ligne et dans les articles scientifiques intègrent une forme quelconque de rétroaction de la part des bénéficiaires pour guider leur mission. D'après le CEP, les organismes états-uniens utilisent la rétroaction aux fins de conception de programmes, de supervision des services et de suivi des services d'avant-garde

en moyenne 95 % du temps. Parmi les méthodes employées figurent par ordre décroissant: les témoignages, les enquêtes d'autoévaluation, les entretiens systématiques, les groupes de discussion, les évaluations par un tiers et les sondages menés par des tiers (2014 10).

Une des constatations clés tirées de l'étude du CEP, qui se dégage également de mon travail sur le terrain dans les villes canadiennes, est que la plupart des organismes à but non lucratif ne reçoivent pas de financement destiné précisément à la collecte et à l'analyse de rétroactions. Ceux qui en reçoivent ont dû le solliciter. Toutefois, dans le contexte du gain de popularité de la recherche participative à l'échelle communautaire, une forme de travail ethnographique sur le terrain que j'emploie également avec les communautés de logements sociaux, la rétroaction en soi devient la méthodologie privilégiée pour la recherche axée sur le vécu, notamment pour s'interroger sur l'efficacité des programmes et des politiques pour le bénéficiaire. La collecte des témoignages de bénéficiaires, bien que transmis à travers le filtre de la peur de perdre leur financement, demeure d'intérêt. En outre, dans la mesure où nous appliquons collectivement des modes de collecte et d'emploi de la rétroaction ouvertement critiques depuis cinq ans à peine, l'utilisation que les organismes à but non lucratif feront de cette information et la réaction des bailleurs de fonds aux critiques formulées par les bénéficiaires reste à établir. Nous n'avons aucun moyen de déterminer comment cette rétroaction plus complète peut changer la dynamique du pouvoir au sein du système.

À l'heure actuelle, nous n'avons pas établi, de façon objective, indépendante et critique, comment la rétroaction influence la culture du don concrètement: les OBNL agissent-ils de manière indépendante; les bailleurs de fonds et les donateurs se plient-ils aux besoins des bénéficiaires ou, inversement, sont-ils mus par une idéologie morale dictant comment régler les problèmes sociaux? Dès lors, toutes choses égales par ailleurs, la rétroaction a une forte possibilité de peser sur les discours dominants liés au don et aux moyens d'aider, voire de les changer. Je proposerai une démonstration sous peu de l'utilité d'un modèle de recherche que j'utilise dans les campements pour comprendre comment une forme intense de rétroaction, le «militantisme social», a changé la dynamique du logement social dans une ville américaine. Ainsi, la rétroaction des bénéficiaires peut être vue comme un domaine émergent, une pratique répandue qu'il convient d'améliorer.

### ***3. Le témoignage de ceux à qui l'on offre notre aide***

En dernier lieu, je soutiendrais que les bailleurs de fonds pourraient volontairement prêter une oreille attentive à ce que des bénéficiaires potentiels peuvent exprimer anonymement et en tenir compte dans la formulation de mesures concrètes, y compris financières, pour répondre à des besoins de services<sup>1</sup>. Comment poser ces questions difficiles aux bénéficiaires? Sommes-nous en mesure de garantir leur sécurité et que faire si nous ne le pouvons pas? Quelle utilité peut-on trouver aux rétroactions dissimulant la peur sous une expression toujours réservée? Comment les bailleurs de fonds réagiraient-ils à une rétroaction hostile ou encore à la politisation de la rétroaction communautaire? Qu'advierait-il si les bénéficiaires formulaient des demandes? Mes recherches ont été résolument axées sur une rétroaction extrême de ce type, mais il est vrai que la culture philanthropique s'intéresse depuis quelque temps déjà aux voix critiques, en particulier à celles des étudiants, dans le contexte du rôle que les fondations jouent dans le financement des institutions universitaires et collégiales.

### ***4. Apprendre des points de vue des étudiants***

Cette notion suggère que le milieu de l'éducation n'est pas qu'un prestataire de services, mais aussi un bénéficiaire global composé d'usagers bénéficiaires fins, y compris le personnel, le corps enseignant et surtout les étudiants. Les perceptions des étudiants, qui se situent à la base de cette structure philanthropique essentielle, constituent vraisemblablement l'information la plus utile aux donateurs et aux bailleurs de fonds. La plupart des pays mènent des enquêtes afin d'établir ces points de vue. Toutefois, l'élicitation visuelle est particulièrement adaptée pour dégager la vision que les étudiants ont de leur environnement et les changements potentiels qu'ils y apporteraient.

D'après Hilary Pearson, le milieu de l'éducation était le plus important bénéficiaire de subventions de fondations au Canada, il en recueillait 27,6% en 2003. Aujourd'hui, le chiffre s'élève à 26% (données de Fondations philanthropiques Canada [FPC], consultées en ligne le 26 février 2016). Au cours de cette période, les actifs des fondations publiques et privées ont augmenté de 35 à 60 milliards de dollars et le nombre de fondations publiques et privées est passé de 9 700 à 10 800. La plupart de ces fondations, environ 40%, sont basées en Ontario. On en trouve environ 25% au Québec qui occupe le deuxième rang. Selon les données publiées sur le site

<sup>1</sup> <http://www.effectivephilanthropy.org/tag/beneficiary-feedback/>

Web de FPC, tandis que les fondations privées disposent de plus de fonds, celles du secteur public versent presque deux fois plus de subventions. La structure d'ensemble est toutefois dominée par les organismes de bienfaisance: 75 727 d'entre eux recueillent leurs propres fonds et fournissent des services sans octroyer de subventions, contrairement aux fondations.

Ces données montrent l'ampleur et la complexité de la culture philanthropique — il existe un vaste réseau de donateurs, de fondations, d'organismes de bienfaisance, d'OBNL, de fournisseurs et de divers types de bénéficiaires qui se rattachent à ces structures. Les entités de premier plan, à savoir les donateurs et les organismes gouvernementaux dotés d'un pouvoir réglementaire, ont des cultures très différentes et s'insèrent dans des paradigmes interprétatifs singuliers, puisqu'ils sont régis par des individus et non des automates. Dans le système philanthropique, depuis le sommet et jusqu'à l'usager final, le bénéficiaire, le principal élément d'analyse n'est pas l'argent, mais l'individu. Ce sont les individus qui prennent des décisions, font des évaluations, créent des tensions et introduisent des visions nouvelles en vue de changer des pratiques anciennes. Dès lors, les objectifs poursuivis par l'obtention de rétroactions varieront selon le type d'organisation et les personnes qui y détiennent le pouvoir décisionnel, mais le processus d'obtention du retour d'information peut être normalisé au moyen d'une méthodologie qui répondrait à l'ensemble des besoins auxquels on a fait allusion.

La rétroaction, qui peut être obtenue par des témoignages, des enquêtes, des groupes de discussion et d'autres méthodes précédemment mentionnées, aurait une utilité pour les donateurs, les fondations, les organismes de bienfaisance, les OBNL ainsi que pour tous les bénéficiaires. Reste à déterminer, de toutes les cultures philanthropiques qui coexistent, lesquelles sont le plus à même d'effectuer efficacement les divers types de collecte de réactions. On peut penser que le partage de témoignages serait plus utile dans les organisations de plus petite taille avec un nombre limité de bénéficiaires. Les organisations dont la portée est plus large, quant à elles, pourraient recourir à des enquêtes. La mise au point d'une méthode qui associe le témoignage et la collecte de données à grande échelle aiderait à combler l'écart entre le besoin d'une analyse plus poussée et plus approfondie de la rétroaction et les besoins divers d'une communauté philanthropique complexe.

## Introduction aux recherches : le projet Digital Bridges et la plateforme VWIRE

Comme mentionné ci-dessus, l'obtention d'une rétroaction de la part des bénéficiaires s'appuie sur le principe selon lequel l'efficacité du secteur social est tributaire du « retour d'information » de la part des bénéficiaires ainsi que de l'ensemble des parties prenantes qui font fonctionner le système, du sommet à la base. Aucun participant, ou « partie prenante », du système n'est à exclure, qu'il soit un prestataire de services ou que son intervention soit à l'échelle du don, du jumelage des dons aux programmes sociaux ou de la mise en œuvre des programmes — la réaction de tous fait partie intégrante du processus philanthropique, mais celle des bénéficiaires traditionnels est moins fréquente. Nous avons élaboré le projet Digital Bridges afin de permettre aux militants pour le droit au logement de présenter leurs idées au sujet des programmes de logement dans un débat plus large à l'échelle de la ville de Portland et des États-Unis. Le projet consiste à publier des photos représentant les conditions réelles dans des contextes de logement différents et à servir de forum de discussion et de commentaires ouvert à tous, y compris aux personnes des lieux représentés sur les photos. Tous les sujets relatifs aux besoins potentiels des bénéficiaires peuvent être abordés, tels que les programmes de logement, les campements, la toxicomanie, la dépendance à l'alcool et la santé mentale. Avec le temps, les participants forment ce qu'on appelle des « communautés narratives » qui partagent leurs idées de solutions aux problèmes mentionnés, de l'information d'intérêt pour les planificateurs et pour les personnes qui cherchent de l'aide afin de se sortir de graves problèmes sociaux.

Ces recherches, qui s'appuient sur des supports visuels, aident les communautés à comprendre comment les citoyens perçoivent les solutions aux problèmes sociaux parce que les images sont puissantes, saisissantes et stimulantes. Des travaux antérieurs (Weissman, 2012, 2013; Mulder et coll., 2013) suggéraient déjà que l'on a tendance à parler plus ouvertement d'histoires qui permettent d'expliquer des images troublantes. Les images évoquant la pauvreté et l'itinérance, par exemple, incitent les gens à tenter de trouver un sens à ce qu'ils voient et cela en fait une sorte de récit chargé de valeurs. Souvent, les histoires que l'on se raconte ne correspondent pas à celles des autres et, lorsque cela arrive, il en résulte des conflits et des résistances aux initiatives politiques.

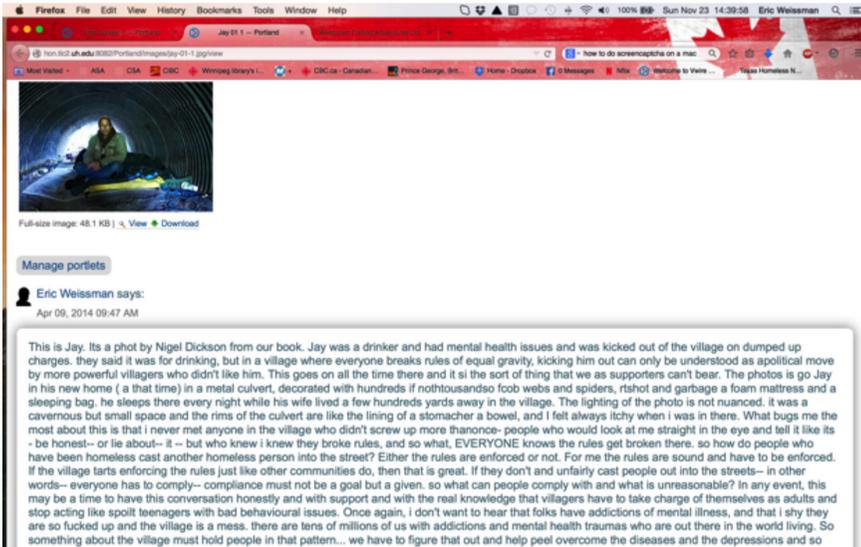
Le plus souvent, le conflit résulte du fait que les opinions des uns et des autres se fondent sur des données partielles ou inexactes, et cela n'est qu'un vestige d'une manière traditionnelle de penser les problèmes persistants. Les solutions nouvelles et la diversité des manières de les imaginer demeurent pourtant rares, car les structures de communication intracommunautaires et intercommunautaires ne favorisent pas le discours narratif direct entre les planificateurs, les donateurs, les prestataires de services, les bénéficiaires et le public en général.

Le consensus est difficile à atteindre au sein des communautés: des factions se forment, les institutions rivalisent pour les ressources convoitées destinées à la recherche et les moyens de coopération nécessaires pour éventuellement dépasser la structure de l'aide sociale ne sont pas en place. Il serait donc intéressant d'envisager la situation où les bénéficiaires et les autres membres des communautés où les programmes sociaux occupent une place importante puissent partager leur expérience avec ceux d'autres communautés grâce à une plateforme de partage accessible et visuellement attrayante, visant à permettre le débat et la résolution de problèmes sociaux, cette panoplie d'expériences pouvant aiguiller les discours narratifs internes des citoyens. Les OBNL qui recueillent la rétroaction des bénéficiaires ont recours au discours narratif 97 % du temps. Peut-être pourrions-nous faire une meilleure narration au moyen de données utilisables provenant directement de la méthode employée pour constituer le récit.

Les premières recherches examinant l'utilisation qui est faite de ce type d'information renvoient à la version filmée de «*Subtext*», réalisée par le professeur Weissman et présentée dans le cadre de l'exposition sur la pauvreté intitulée «*Housepaint, Phase II*» au Musée royal de l'Ontario en 2008-2009. Depuis, un certain nombre de communautés ont utilisé les mêmes vidéos pour lancer des débats sur la dépendance, la pauvreté et l'itinérance dans leurs milieux respectifs. En 2014, ce matériel a été utilisé de manière percutante au Texas dans un contexte de désintoxication et de réadaptation, notamment pour alimenter les discussions entre personnes engagées sur des trajectoires difficiles, sans logement, en raison de leur dépendance. Autant le personnel soignant que les résidents des centres ont été en mesure de voir leurs rôles sous un angle différent et d'examiner de manière critique leur choix. La plupart ont dit: «Je ne voyais ni les autres ni moi-même de cette manière.» Les images et les vidéos sont devenues des passerelles numériques entre communautés de soins intentionnels.



## Fondements et contribution à la culture philanthropique

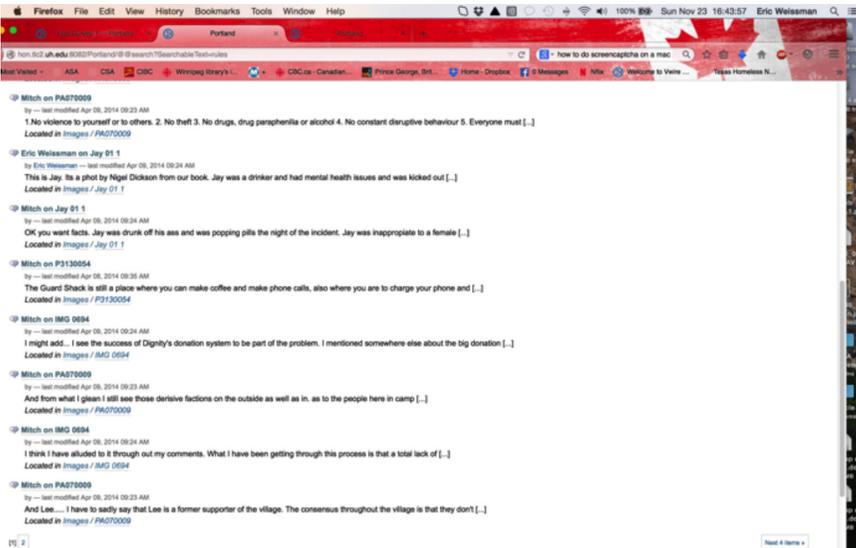


La plateforme visuelle illustrée ci-dessus, appelée VWIRE, est le cœur technologique de ce projet de recherche participative à l'échelle communautaire. Nous pouvons y voir, par exemple, un homme de la communauté intentionnelle des sans-abris de Dignity Village en Oregon, qui a été expulsé et contraint de vivre dans un ponceau. Aux yeux de certains, c'est un raté, tandis que d'autres verraient dans son histoire une mise en garde. Pour apprendre comment il en est arrivé là, toutefois, on a besoin d'entendre son histoire de la part d'un certain nombre de narrateurs. En lisant le fil de commentaires, accessible à tous les participants à l'étude, on découvre que certains programmes sociaux ont été utiles à cet homme, d'autres moins. Par les commentaires d'autres personnes qui sont au courant de son expérience ou qui ont eu un vécu similaire, on acquiert une connaissance bien plus large que celle qui peut être fournie par une seule organisation sur la base d'analyses traditionnelles de rétroaction des bénéficiaires.

Dans le contexte de notre essai de VWIRE, un certain nombre de militants locaux et de sans-abris de Portland, qui connaissaient l'homme en question et sa condition, ont débattu de la morale de l'histoire. L'image a donc permis aux membres de cette communauté intentionnelle de sans-abris de remettre

en question le caractère pratique des normes et des règles tout en ouvrant l'accès aux discussions en ligne, et parfois en personne, à des participants d'autres communautés au sujet des moyens d'éviter les écueils des espaces autogérés et de la pauvreté.

À ce jour, nous avons utilisé des vidéos et des images obtenues au cours de notre travail sur le terrain relatif aux campements de sans-abris intentionnels et, lorsque cela a été possible, des personnes de ces communautés, ou représentées sur les photos, ont également fait partie de la communauté narrative qui a alimenté le processus de discussion sur la base des images. Le processus peut être vu comme une série de commentaires qui s'alimentent les uns les autres sur une période donnée, montrant que le discours narratif peut amener les gens à changer d'avis. De surcroît, ces commentaires peuvent faire l'objet d'une recherche à l'aide des moteurs de recherche du programme. Les chercheurs peuvent également y déceler des thèmes qui les aideraient à expliquer certains phénomènes et, dans certains cas, à trouver des solutions. L'information est partagée au sein des communautés participantes.



Les fils de commentaires peuvent faire l'objet d'une recherche et d'un codage par thème potentiellement utiles dans le contexte d'élaboration des politiques.

Les recherches portant sur les fils de commentaires révèlent des modèles de création de connaissances, de discussion et parfois de cristallisation de points de vue que nous utilisons afin de cerner ce que les participants identifient comme problématiques et les solutions qu'ils envisagent à leur égard. L'observation des changements de point de vue chez les participants constitue un élément important d'information. La capacité d'induire de nouvelles façons de penser ou de créer de fausses connaissances, résultat que certaines études sur l'itinérance et politiques de logement social anticipent, renvoie au fait que le discours narratif permet de comprendre des affirmations relatives à la valeur, à savoir qui mérite l'aide sociale et les soins de santé, et montre en quoi les systèmes de valeur locaux définissent l'occupation et l'utilisation de l'espace en fonction de subjectivités liées aux notions de mérite (Wright, 1997; Castoriadis, 1987; Soja, 1996).

Ces considérations touchent aux questions de l'itinérance et du logement, deux sujets clés dans ce projet, qui sont d'intérêt marqué pour les municipalités de Prince George, Toronto, Montréal, Galveston (Texas) et Portland (Oregon), qui ont été les terrains des premiers essais du projet Digital Bridges. Nous avons choisi d'y effectuer notre travail, car des réseaux de recherche existaient déjà dans ces lieux. Les recherches préliminaires révélaient non seulement que les personnes logées de manière traditionnelle changeaient souvent leur opinion quant à qui méritait un espace d'habitation ou quel type de logement était acceptable selon leur système de valeurs urbain, mais indiquaient également que les personnes en transition, de l'itinérance vers une situation où elles auraient accès au logement, changeaient de perception à l'égard d'elles-mêmes et de leur vécu à la suite de leur accès à la plateforme visuelle.

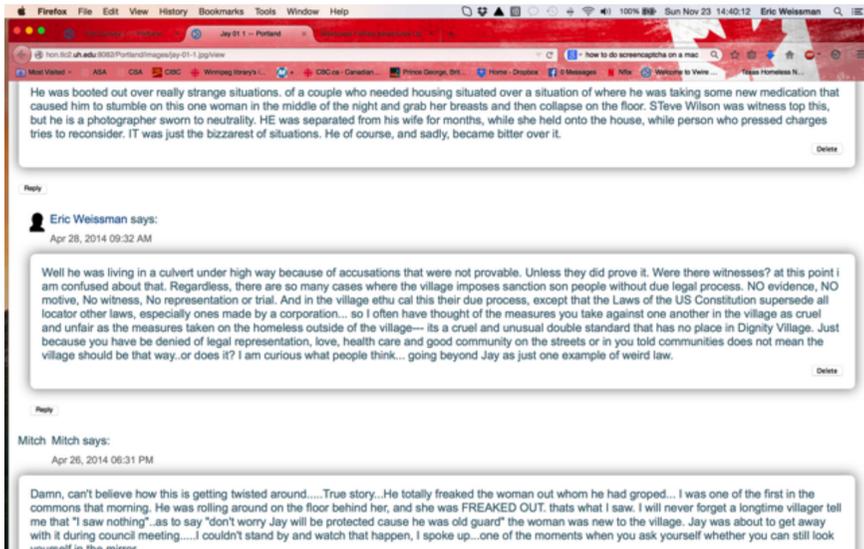
La possibilité de filmer des récits de vie de personnes itinérantes en transition et de véhiculer ou de partager cette information avec ceux qui, auparavant, avaient une compréhension étriquée de cette expérience difficile, a permis de combler le gouffre imaginaire entre les notions de pauvreté méritante et non méritante, et a eu des répercussions importantes sur le type de politiques sociales qui obtiendraient le soutien du public. Il est possible que la clé de l'innovation dans le système philanthropique soit directement liée à l'érosion des valeurs morales et pratiques conformistes et profondément ancrées quant aux attentes envers les autres et envers nous-mêmes en tant que membres ordinaires de communautés en difficulté.

Cataloguer et analyser ces positions n'est pas facile dans les villes où les discours narratifs sont influencés par des populations larges et hétérogènes, dont les traditions culturelles orales liées à la valeur individuelle sont omniprésentes, ces communautés appréhendant collectivement les images de la différence dans des systèmes de référence culturels. Au Canada, le fait que les subventions sont concentrées dans les villes permet de dire que l'orientation de la philanthropie est essentielle au développement des communautés urbaines et qu'elle exerce une influence considérable sur les conditions d'accès au logement et sur l'itinérance. Autant les bénéficiaires que les donateurs et les bailleurs de fonds proviennent de milieux culturels divers et, dans ce contexte de diversité, leurs visions relatives à la manière de procéder et à l'identité des bénéficiaires des dons s'affrontent.

Les plateformes d'élicitation visuelle font partie des procédés permettant de juxtaposer et ainsi de faire ressortir les valeurs qui sont communes et celles qui sont divergentes au sein d'une communauté narrative intentionnelle, dans le contexte de laquelle les réactions aux images produisent une gamme de données qualitatives et quantitatives portant sur la façon qu'ont les individus de penser les problèmes, notamment en réagissant aux photos et aux commentaires faits par les autres participants. Ils peuvent également regrouper les images et expliquer les distinctions qu'ils font. Ce « regroupement » change au fil du temps et au fur et à mesure que les participants en apprennent davantage sur une image donnée et sur le problème social qu'elle révèle, découvrant ainsi l'existence d'interconnexions entre de nombreux problèmes et solutions. Ce sont les conditions de cette mutation de la pensée qui nous intéressent, élément que nous sommes en mesure d'étudier à l'aide des archives de données qui sont constituées pour chaque participant au programme.

Les essais préliminaires ont montré que, souvent, les personnes ayant des attachements moraux similaires au patriotisme et à la justice sociale avaient des opinions très divergentes quant aux manières de combler les besoins des bénéficiaires potentiels. Prenant l'exemple du logement, certains exprimaient les anciennes croyances liées à un système méritocratique d'accès au logement, qui exigeait des bénéficiaires de démontrer une croissance progressive de leur valeur en se rapprochant de la possibilité d'obtenir un logement permanent. D'autres, parmi lesquels figuraient des bailleurs de fonds et des donateurs, exprimaient des idées plus progressistes, invoquant l'impératif de mettre fin à l'itinérance sans égard aux efforts des bénéficiaires, vision proche de celle défendue par le projet Housing First/Chez Soi.

L'image ci-dessous représente un fil de commentaires relatif à des photos publiées, où les participants discutaient de manière confiante et, pour ceux qui le souhaitaient, anonyme, des enjeux et des postures morales exprimées par les membres du groupe narratif. L'option de demeurer anonyme, de se retirer à tout moment et de proposer des images et des vidéos au pouvoir constructif sur le site, est un élément essentiel de ce mode d'échange.



Les commentaires dans les fils peuvent prendre un ton enflammé. Il n'est pas difficile de voir que de nouvelles données amènent les participants à changer leurs positions figées et ancrées dans le passé. Sur cette base, nous sommes en mesure d'établir une estimation du soutien qu'une orientation politique ou une initiative de subvention peut mobiliser.

Autrement dit, les photos, les vidéos et les autres images nous servent à recueillir des données, comme cela se fait sur tous les médias sociaux, en suscitant des réactions aux images et aux idées et en faisant appel à des analyses de contenu. Cela nous permet, par l'entremise d'une théorie ancrée, d'établir avec précision les points de convergence et de divergence, entre les citoyens des centres urbains visés, sur les questions de l'itinérance, des programmes sociaux et de l'utilisation alternative des espaces.

Il faut du temps pour observer la dynamique des connaissances au sein de ces communautés et nous suggérons trois ans. D'un point de vue méthodologique, ce projet utilise des récits et des images pour jeter un pont entre des communautés réelles en quête de solutions tout en fournissant une méthode de production de matériel qualitatif et quantitatif qui peut s'avérer très utile aux statisticiens, aux planificateurs, aux intervenants sociaux, aux éducateurs, aux dirigeants communautaires, aux médias et aux bénéficiaires participants.

Une des applications réussies de ce modèle a été l'organisation de discussions de groupe entre participants au sujet de leur expérience sur la plateforme, un prolongement des groupes de discussion en quelque sorte. Le débat a parfois été vif, mais la réaction a été extrêmement positive. C'est pourquoi un des objectifs principaux de ce projet est de réunir des participants de communautés locales importantes, en personne ou en ligne, afin de discuter des thèmes avancés au cours du processus.

L'atteinte de l'objectif du projet, en matière d'utilisation améliorée et plus étendue de la rétroaction des bénéficiaires, exige le déplacement occasionnel des chercheurs pour rencontrer des donateurs, des fondations, des OBNL et des bénéficiaires, pour mener des entretiens et assurer un suivi sur la portion en ligne du projet. Le rassemblement d'une grande partie des participants pour la tenue de webinaires ou de rencontres en personne afin de discuter et d'examiner les observations que les chercheurs feront au sujet de leur participation sur la plateforme fait également partie des fins du projet. Ce dernier suscite le changement du mode de communication entre les personnes assumant des fonctions institutionnalisées au sein du système philanthropique, en introduisant des technologies novatrices qui apporteront un éclairage important sur le fait que les discours narratifs génèrent des connaissances concrètes et favorisent l'ouverture à un ensemble de solutions aux problèmes sociaux intracommunautaires et intercommunautaires.

Il ne m'appartient pas de tirer des conclusions à ce stade. Nos essais sont interrompus à l'occasion des recherches sur le terrain en raison de mes déplacements d'une ville à l'autre. Ce que je peux affirmer est que l'application du modèle dans chacun de ces lieux a démontré que, en ce qui a trait aux nouvelles données, les personnes ont la capacité et la volonté de faire des choix importants et de remettre en question leurs convictions. Nous espérons donc que l'existence d'une plateforme sur laquelle les bénéficiaires peuvent exercer une influence directe sur la manière dont l'information est

présentée et utilisée, peut mener à revoir les conditions de l'offre de financement en vue de le rendre plus efficace. Peut-être serions-nous en mesure de résoudre quelques problèmes en prouvant aux donateurs qu'il existe d'autres façons d'incarner leur devoir moral et en démontrant aux bailleurs de fonds qu'il existe des paramètres plus humains pour mesurer la responsabilité et la rentabilité? Quant aux OBNL et aux autres organismes de bienfaisance qui utilisent des dons pour offrir des services, l'utilisation de la rétroaction fait déjà partie de leur culture, mais il conviendrait de s'interroger sur l'efficacité de leur intervention comme intermédiaires pour la faire cheminer vers le sommet du système philanthropique.

Mon intention à l'égard de ce projet était, d'une part, de plaider en faveur de l'utilisation plus étendue et approfondie de la rétroaction des bénéficiaires et, d'autre part, de faire reconnaître le résultat salubre de l'établissement d'une forme d'échange direct de connaissances pour toutes les parties prenantes du système philanthropique. J'estime que les personnes qui financent, conçoivent et mettent en œuvre les programmes sociaux ont des compétences uniques, mais je conteste l'idée selon laquelle le bénéficiaire n'assume qu'un rôle de personne à charge. Les bénéficiaires ont également des compétences et un vécu qui sont uniques : si l'occasion leur était offerte de les faire valoir, ils contribueraient grandement à améliorer la portée et l'efficacité des fonds provenant de dons.

En regardant vers l'avenir, mes collègues et moi sommes actuellement en train d'affiner notre méthodologie et nous sollicitons des subventions en vue d'approfondir notre examen de l'utilité de l'interface VWIRE. Si vous souhaitez en apprendre davantage sur le projet, nous vous invitons à contacter Eric Weissman, Ph. D., par courriel à l'adresse suivante: [eric@subtextproductions.ca](mailto:eric@subtextproductions.ca).

## LISTE DE RÉFÉRENCES

- CASTORIADIS, CORNELIUS (1987). *The Imaginary Institution of Society*, Cambridge, MIT Press.
- (CEP) BLUTEAU, ELLIE, PH. D., RAMYA GUPAL ET PHIL BUCHANAN (2014). *Hearing from those we seek*, document de travail, Center for effective philanthropy.
- COLLIER, JOHN JR. et MALCOLM COLLIER (1986). *Visual Anthropology: Photography as a Research Method*, Albuquerque, University of New Mexico.
- CLIFFORD, JAMES et GEORGE E. MARCUS (1986). *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, Berkeley, University of California Press.
- DEAN, JON (2013). “Reclaiming the visual: An argument for visual methods in voluntary sector research”, présentation, The Voluntary Sector and Volunteering Research Conference.
- FOLEY, DOUGLAS E. (2002). “Critical Ethnography: the reflexive turn” *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 15: 4, 469-490.
- GOFFMAN, ERVING (1963). *Stigma*, New York, Anchor.
- HARPER, KRISTA (2009). *New Directions in Participatory Visual Ethnography: Possibilities for Public Anthropology*, Anthropology Department Faculty Publication Series, University of Massachusetts.
- MONITOR INSTITUTE (2014). *What's Next For Community Philanthropy: Notes on the Canadian Landscape*, Monitor Institute, Deloitte.
- MULDER, INGIRD, JOKE MULDER et SASKI ABEST (2013). “Pursenality: A photo-ethnographic method for self-elicitation and co-creation”, Participatory Innovation Conference, Lahti, Finlande.
- NORTHCOTT, ALLAN et SHELLY UYTTERHAGEN (2002). *Practices and Policies of Private Foundations in Canada*, document de travail de la Max Bell Foundation et de la Carthy Foundation.

- PEARSON, HILLARY (2013). "Canadian Philanthropy in Education: From Bricks to Brain Cells", *Policy Options*, Septembre 2013: 37-41.
- SCHWARTZ, DONA (1989). *Visual Ethnography: Using Photography in Qualitative research*, University of Minnesota, Research Series.
- SNOW, DAVID et LEON ANDERSON (1993). *Down on Their Luck*, Berkeley, University of California Press.
- SOJA, EDWARD (1996). *Thirdspace. Journeys to Los Angeles and Other Real-and-Imagined Places*, Oxford, Blackwell.
- THRELFALL, VALERIE (2013). Strategy Paper, Hewlett Foundation Beneficiary Feedback Landscape Review.
- VERHEZEN, PETER (2010). *Giving voice in a culture of silence from a culture of compliance to a culture of integrity*, Department of Management & Marketing, University of Melbourne Parkville Campus, Victoria, Australia, Verhezen & Associates Ltd.
- WEISSMAN, ERIC (2012). *Dignity in Exile-stories of struggle and hope from a Modern American Shantytown*, Mount Forest, Exile.
- WRIGHT, TALMADGE (1997). *Out Of Place. Homeless Mobilizations, Subcities, and Contested Landscapes*, Albany, State University of New York Press.



## Synthèse des ateliers (jour 1): **Des besoins multiples, complexes et interdépendants**

**Vincent Martineau**, Institut Mallet  
**Lyse Brunet**, consultante indépendante

*Les participants ont été invités à prendre part à des ateliers de réflexion, animés sous la forme de groupes de discussion. Cette première série d'ateliers a permis aux participants de partager leurs points de vue sur leurs rôles et leurs contributions quant à l'identification et à la réponse aux besoins.*

D'entrée de jeu, les participants aux ateliers ont identifié plusieurs éléments de contexte qui influencent l'émergence, la construction et la définition des besoins. Les inégalités sociales, le vieillissement de la population, l'immigration, les changements technologiques et les politiques de rigueur budgétaire du gouvernement figurent parmi les éléments qui font émerger de nouveaux besoins auxquels le milieu philanthropique doit répondre. Relativement à ces enjeux, l'écosystème philanthropique doit lui-même s'adapter afin de soutenir des solutions appropriées.

### **Les besoins : complexes, nombreux et interdépendants**

Les participants sont d'avis que les nouveaux besoins sont plus nombreux et complexes qu'auparavant, évoluent rapidement et sont interdépendants. Les besoins de base demeurent (alimentation, logement, etc.), tandis que d'autres problèmes, multifactoriels, apparaissent constamment (cyberdépendance,

radicalisation, travailleurs pauvres, isolement, etc.). Le rythme de leur apparition, de leur transformation et leur complexité les rendent difficiles à cerner, et les réponses à leur apporter nécessitent la collaboration des acteurs philanthropiques, publics et privés.

Pour les participants, il semble clair que ces nouveaux besoins doivent être définis en ayant recours à des méthodes variées. La recherche scientifique, les statistiques et les données probantes fournies par les universités et les centres de recherches peuvent permettre d'identifier certains besoins avec précision. Toutefois, le milieu de la recherche est souvent éloigné du « terrain » d'où émergent les nouveaux besoins. Il importe alors d'inclure les bénéficiaires, les bénévoles et les intervenants dans la définition des problèmes; de simples témoignages permettent souvent de cerner plus rapidement et plus clairement les situations vécues ou subies.

## **Des collaborations incontournables**

Les participants soulignent également l'importance de définir collectivement les besoins. Les tables de concertation intersectorielles et les organisations intermédiaires qui regroupent une pluralité d'acteurs, dont des citoyens et des acteurs publics, privés et philanthropiques, sont les structures préconisées. Ces instances permettent d'avoir accès à des points de vue et des expertises variés, des conditions nécessaires pour identifier des besoins complexes.

On reconnaît toutefois que le travail collaboratif est exigeant et requiert des compétences précises. Les démarches intersectorielles nécessitent des ressources financières et humaines pour déboucher sur des actions concrètes et persister. Parmi les conditions nécessaires au succès de ces démarches, soulignons le développement d'une vision partagée, un leadership fort, une expertise en animation, l'inclusion des bénéficiaires, un financement récurrent et la participation active de tous les membres.

Ces espaces communs permettent de négocier les contributions de chacun quant à l'identification des nouveaux besoins et au développement des alternatives requises.

## **Les besoins particuliers des organisations prestataires de services**

Les échanges sur les besoins ont inévitablement conduit plusieurs participants à exprimer les besoins de leurs organisations respectives. Ces besoins se situent sur le plan de la gestion, de l'évaluation, des communications et de la collecte de fonds.

### ***Gestion***

En général, on reconnaît que le secteur philanthropique est en voie de professionnalisation. Les intervenants, les gestionnaires, les responsables de la collecte de fonds et les administrateurs sont de plus en plus formés. Les employés se doivent d'être polyvalents et de posséder des compétences variées (gestion des bénévoles, mesure d'impact, collectes de fonds, etc.). Avec toutes ces exigences et des salaires relativement faibles dans le secteur caritatif, le maintien du personnel est un défi majeur pour plusieurs organisations.

Saluée par certains comme étant une avenue prometteuse permettant de gagner en efficacité, la professionnalisation est décriée par d'autres qui craignent de subir une croissance marquée des coûts de gestion. Malgré les critiques, les participants reconnaissent que les organisations ont de réels besoins sur le plan de la gestion. Les processus de planification stratégique, la restructuration des activités pour répondre aux besoins émergents, le développement de nouveaux modèles d'affaires ou la mise en place de bonnes pratiques sur le plan de la gouvernance exigent des connaissances et des compétences particulières que ne détiennent pas toutes les organisations.

### ***Évaluation et mesures d'impact***

D'autre part, des besoins sont également identifiés par rapport à l'évaluation des activités. Un développement de la culture de l'évaluation est souhaité; ainsi, les organisations seraient en mesure d'améliorer leurs services et de démontrer leur impact, une exigence de plus en plus courante chez les bailleurs de fonds. Les compétences en évaluation sont toutefois très pointues et exigent le recours à des consultants externes, qui peuvent être coûteux.

### ***Communications et marketing***

La communication et le marketing font maintenant partie des atouts des organisations les plus performantes. D'abord, l'utilisation efficace des outils technologiques (bases de données, médias sociaux, sites Web, etc.) est

devenue incontournable. Ces outils, jumelés à des stratégies de relations publiques, permettent, d'une part, de faire connaître sa cause et son organisation et, d'autre part, de communiquer clairement ses « bons coups ». Certaines causes, jugées plus « sexy », attirent plus facilement l'attention des médias et touchent davantage l'opinion publique. D'autres causes, controversées ou simplement « vieilles et plates » sont beaucoup plus difficiles à promouvoir.

Plusieurs organismes présents au Sommet ont reconnu avoir de la difficulté à « raconter leur histoire », c'est-à-dire à mettre en lumière les succès de leurs activités. Ils sont conscients de l'importance des communications pour se démarquer, auprès des donateurs (individus, fondations, entreprises), mais également auprès des bénévoles qui sont de plus en plus difficiles à fidéliser. Toutefois, ils ne possèdent pas tous les ressources ou les compétences requises pour y parvenir.

### *Collecte de fonds*

Enfin, il va de soi que combler tous ces besoins entraîne des coûts supplémentaires. Il est certes possible d'aller chercher des compétences particulières chez des bénévoles de façon ponctuelle, mais il demeure que certains coûts doivent être internalisés dans les organisations. L'augmentation et la diversification des sources de revenus sont donc des besoins sous-jacents à l'ensemble des autres besoins exprimés.

La synthèse des ateliers du jour 2, publiée dans la seconde section des Actes du Sommet 2015, concerne plus directement la question des ressources disponibles et des alternatives possibles.

# **Section 2:**

---

Ressources, innovations  
et alternatives



## Rencontre avec **Tim Brodhead**

### **Tim Brodhead**

Ancien président de La fondation de la famille J.W. McConnell

Je tiens d'abord à remercier l'Institut Mallet d'avoir organisé ce sommet et, en plus, de s'être fixé l'objectif de promouvoir une culture de la philanthropie au Québec. Il n'y a jamais eu ici un manque de générosité ou de solidarité, mais nous avons peut-être été lents à tenter de mieux comprendre les motivations, les pratiques et les résultats liés à la bienfaisance et à la philanthropie. Ce deuxième sommet représente donc un jalon important qui fait fond sur les conférences précédentes de l'Institut et sur les études et les autres activités qu'il mène.

Je souhaite aussi remercier l'Institut d'aborder ce sujet sous l'angle d'un « système ». Il nous arrive trop souvent d'analyser des aspects particuliers de la philanthropie, comme l'évolution des motivations des donateurs ou les méthodes novatrices pour recueillir des fonds, sans nous demander pourquoi les choses sont telles qu'elles sont ou pourquoi elles changent. Une approche systémique centre notre attention sur le rôle que joue la philanthropie au sein d'un système plus vaste formé par les institutions, les pratiques et les opinions culturelles, politiques et économiques. Nous tenons généralement pour acquis que la philanthropie est une force positive (certains pays, dont le Canada, offrent d'ailleurs des avantages fiscaux pour l'encourager). Nous parlons volontiers des « réalisations » de la philanthropie et des « améliorations » à y apporter, mais nous nous penchons rarement sur les « raisons » de son existence. Je souhaite parler aujourd'hui du rôle de la philanthropie, des transformations qu'elle subit et des répercussions possibles de ces transformations pour nous, en tant qu'individus et que citoyens.

La bienfaisance (ou les actes caritatifs) et la philanthropie font partie de ce que Benoît Lévesque et d'autres ont appelé l'«économie du don». Elles sont des manifestations d'altruisme, un terme inventé par Auguste Comte pour décrire un acte que l'on pose à ses propres dépens au profit d'autrui sans attendre de récompense (selon ce standard élevé, bien des choses que l'on associe aujourd'hui à la philanthropie ne pourraient être qualifiées d'altruistes). Parce que la bienfaisance est dictée par la religion et la morale, nous partons du principe que tout acte philanthropique doit être noble. Je ferais toutefois une distinction entre «bienfaisance» et «philanthropie». La bienfaisance possède des caractéristiques précises: elle est spontanée et directe; elle naît de la compassion que nous ressentons lorsque nous faisons face à la souffrance d'autrui ainsi que de notre capacité et de notre volonté d'agir pour atténuer cette souffrance. La bienfaisance fait appel au cœur plutôt qu'à la tête et elle répond à des besoins — famine, misère, malheur — sans forcément s'attaquer à leurs causes.

La philanthropie structurée, dans le sens où j'utilise ce terme, diffère de la bienfaisance, car elle est intentionnelle et délibérée. Par conséquent, son caractère peut être positif ou négatif selon le contexte, sa fonction et son but. Dans sa forme la plus efficace, elle cible non seulement des besoins immédiats, mais aussi leurs causes sous-jacentes. Ce matin, je souhaite parler surtout de la composante de l'écosystème philanthropique que je connais le mieux: les fondations donatrices. Les fondations jouent un rôle important en philanthropie en raison de leurs atouts uniques, à savoir leur capacité d'expérimenter et de prendre des risques, de fournir des capitaux patients et, en particulier, de «cibler leur action» (c'est-à-dire de se montrer réfléchies et sélectives dans le choix des causes qu'elles soutiennent), d'apprendre, de s'adapter et de persévérer.

Les fondations en tant que déclinaisons de la philanthropie structurée ont vu le jour lorsque les limites de la bienfaisance sont devenues manifestes. Après tout, la bienfaisance fonctionnait lorsque les sociétés étaient stables et que les changements, lorsqu'il y en avait, survenaient lentement. Les circonstances de vie étaient considérées comme étant en grande partie déterminées d'avance, par Dieu, le destin ou (la naissance) le lignage. L'atténuation de la souffrance était louable, mais se permettre d'intervenir pour le dessein divin pouvait être vu comme blasphématoire.

Les bouleversements de la révolution industrielle ont fait basculer cet ordre des choses. Des gagne-pain traditionnels sont disparus lorsque les gens ont troqué la campagne pour les villes à la recherche d'emplois. Une nouvelle prospérité en a résulté, mais aussi une grande misère que nous connaissons grâce aux romans de Dickens et de Balzac. On pourrait dire que la fondation, en tant qu'expression moderne de la philanthropie, a émergé lorsque les gens dotés d'une nouvelle richesse créée par les nouvelles forces productives ont reconnu que la bienfaisance ne pouvait à elle seule atténuer la souffrance populaire et que, si l'on n'y faisait pas obstacle, le désespoir risquait d'entraîner un rejet du système capitaliste qui leur avait permis d'amasser leur richesse. Les industriels et les commerçants devaient agir, à défaut de quoi l'État le ferait. Des hommes comme les Cadbury et les Rowntree en Angleterre et comme Andrew Carnegie et l'emblématique John D. Rockefeller aux États-Unis sont apparus et les premières fondations ont été créées. Pour citer Rockefeller: «Je crois que le pouvoir de faire de l'argent est un don de Dieu [...] Je crois qu'il est de mon devoir de faire de l'argent et encore plus d'argent et d'utiliser l'argent que je fais pour le bien de mon prochain selon la voix de ma conscience.» (traduction)

Cette citation de Rockefeller illustre certains des préceptes qui sous-tendent la création de la fondation privée : le mode de don, la cause et les bénéficiaires sont des choix purement personnels du donateur; le but est de créer un bienfait public; les moyens d'amasser des richesses peuvent être distingués de leur utilisation. (C'est ce que Martin Luther King a souligné 50 ans après Rockefeller lorsqu'il a déclaré: «La philanthropie est louable, mais elle ne doit pas amener le philanthrope à fermer les yeux sur les situations d'injustice économique qui rendent la philanthropie nécessaire». [traduction]) Ces concepts trouvent des échos encore aujourd'hui et ils se reflètent dans nos débats actuels: jusqu'où les fondations sont-elles redevables au public? Vaut-il mieux donner des subventions qui répondent aux besoins tels qu'ils sont présentés par ceux qui cherchent un financement — ou vaut-il mieux privilégier des programmes dits «stratégiques» des fondations elles-mêmes qui cherchent à combattre les causes? Est-il souhaitable — et prudent — de consacrer une partie de l'actif de la fondation pour l'investir en vue d'un rendement à la fois social et financier? Et même, pour pousser plus loin, est-il possible de rendre la philanthropie moins individualiste sans perdre ses avantages de motivation, d'engagement et de diversité?

À mesure que les démocraties libérales ont évolué, les gens en sont venus à accepter que la responsabilité d'assurer à chacun un degré minimum de bien-être ne puisse être laissée à la bienfaisance ni à de bienveillants philanthropes, mais doit relever de l'État. Les économies de marché répartissent les ressources efficacement, mais il est nécessaire que l'État procède à une certaine redistribution pour que tous les citoyens jouissent d'une sécurité et de possibilités économiques minimales. Pendant la période après la Deuxième Guerre mondiale (et les années 1960 au Québec) l'État-providence a relégué la bienfaisance privée au rôle d'aider les plus vulnérables et de combler les lacunes.

De nos jours, ce rôle de redistribution de l'État est remis en question. Aux yeux des néoconservateurs, les gouvernements font partie du problème et non de la solution. Les gouvernements sont pressés, ou dans certains cas forcés, de réduire les dépenses relatives aux programmes sociaux afin d'équilibrer leurs budgets et d'abaisser les impôts. Il en résulte des inégalités croissantes et une pression accrue sur la philanthropie de se substituer à l'État pour financer et fournir les services nécessaires.

À mon avis, il nous faut proclamer qu'un secteur qui dépend de dons discrétionnaires imprévisibles ne peut financer des services publics universels. Toute discussion sur le rôle de la philanthropie doit donc partir d'un consensus sur le rôle de l'État. Les résultats de sondages comme celui mené par Léger pour le compte de la Fondation Lucie et André Chagnon plus tôt cette année révèlent que plus de la moitié des Québécois considèrent que la responsabilité de tâches importantes, comme celles d'assurer un revenu minimum et un soutien aux aînés et aux démunis, appartient d'abord à l'État. 83 % ont déclaré que les services et les programmes offerts à la collectivité contribuent de façon importante à la qualité de leur vie.

Même si 90 % des Québécois pensent que les impôts devraient suffire à combler les besoins sociaux, il n'en demeure pas moins que les recettes de l'État sont limitées. Le vieillissement de la population entraîne un accroissement de la demande pour certains services et une contraction de l'assiette fiscale à mesure que le ratio de la population active par rapport à la population inactive diminue. Les hausses d'impôt suscitent de la résistance: imposer davantage les plus riches n'est pas non plus une panacée, puisque cela peut les inciter à effectuer des opérations d'évitement fiscal ou à déménager simplement à un endroit où les impôts sont moins élevés.

Nous nous retrouvons donc devant le défi de trouver de nouveaux moyens pour maintenir les services et les programmes auxquels nous attachons de l'importance. La solution retenue jusqu'à présent a été de mettre l'accent sur le potentiel de la philanthropie, ce qui s'est traduit par une recherche désespérée de nouveaux modes pour recueillir des fonds et par un foisonnement d'innovations à mesure que les organismes trouvent de nouvelles façons de mettre en œuvre et d'offrir leurs programmes.

Évidemment, le secteur philanthropique a toujours tiré une partie de ses revenus de différentes sources de recettes comme les droits d'adhésion, les frais, les événements spéciaux, les loteries, les tournois de golf, etc. Les organismes n'ont toutefois pas tous le bassin de bénévoles et les réseaux nécessaires pour mener avec succès de telles activités. Au cours des dernières années, l'utilisation de la « finance sociale » pour générer de nouvelles sources de revenus a connu une hausse spectaculaire. La finance sociale est définie comme « l'ensemble des instruments visant à produire des dividendes sociaux ou environnementaux tout en générant un rendement financier ». En réalité, elle estompe la distinction entre philanthropie et marché.

Un autre exemple d'une stratégie relevant de la finance sociale est l'utilisation de la dotation d'une fondation pour investir dans des programmes liés à sa mission, la fondation se servant ainsi de ses placements pour atteindre ses objectifs de bienfaisance. Un nombre restreint, mais croissant de fondations canadiennes privées et communautaires utilisent une partie de leur dotation, généralement de 5 à 10 %, pour effectuer ce qu'on appelle des « investissements d'impact » qui offrent un rendement à la fois social et financier.

À mesure que les stratégies d'« investissement d'impact » gagnent des appuis, on assiste à la mise en place des infrastructures de soutien nécessaires. Celles-ci sont constituées notamment de gestionnaires de placement, comme Purpose Capital ou le Future Forward Fund, de fonds dédiés dans de grandes institutions financières comme la Banque Royale et, plus lentement, la recherche d'indicateurs permettant aux investisseurs de déterminer et de comparer les rendements tant sociaux que financiers. À cela s'ajoutent, bien entendu, les coopératives d'épargne et de crédit, comme Desjardins et Vancity, et les fonds d'investissement des travailleurs, comme le Fonds de solidarité, qui ont une longue tradition de conjuguer rendements financiers et objectifs sociaux.

Pour beaucoup de jeunes adultes, la dichotomie entre « faire le bien » ou « faire de l'argent » semble tout simplement anachronique. Ils rejettent l'idée de faire ce choix et se tournent vers la création d'entreprises sociales. Ces jeunes entrepreneurs optent pour une structure à but lucratif afin d'atteindre leur objectif de susciter des changements positifs. Produits alimentaires durables, modes alternatifs de logement et de transport, recyclage: la gamme d'entreprises n'a de limites que celles de l'imagination de leurs fondateurs. Des entreprises établies développent également de nouveaux processus comme la production sans gaspillage, des solutions reposant sur les énergies renouvelables et des stratégies de placement pour le bien de leurs communautés et de leur effectif. La création de la certification *B Corp*, ou société à vocation mixte, favorise la croissance des entreprises sociales au Canada.

Un autre instrument de la finance sociale qui a attiré beaucoup d'attention est l'« obligation à impact social » (*social impact bond*) qui a vu le jour en Angleterre comme outil pour mobiliser des capitaux privés au profit du bien commun et pour injecter des fonds publics dans des programmes ayant démontré leur capacité de produire les résultats désirés. Ce concept s'est répandu rapidement aux États-Unis, mais plus lentement au Canada. Certains organismes de bienfaisance canadiens se préparent toutefois à en vérifier la faisabilité en s'associant à des investisseurs privés et à des gouvernements pour s'attaquer à des enjeux comme la prévention du diabète ou l'amélioration des résultats scolaires.

En résumé, nous assistons à une explosion de créativité dans l'élaboration de nouvelles méthodes pour s'attaquer à des problèmes sociaux et environnementaux, dont bon nombre sortent du cadre traditionnel de la philanthropie. Mais nous devons être réalistes. De nombreuses entreprises sociales, comme toute autre entreprise en démarrage, échoueront. Les organismes de bienfaisance établis qui tentent de mettre sur pied des entreprises en vue d'accroître leurs revenus découvriront qu'ils ne possèdent pas les compétences ni les capitaux nécessaires pour en garantir le succès. Et de nombreux organismes de bienfaisance qui se sont donné pour mission de répondre aux besoins des personnes vulnérables n'ont pas la marge de manœuvre nécessaire pour mettre à l'essai de nouvelles approches risquées.

On trouve dans les programmes d'autres approches adoptées en réaction aux pressions actuelles sur le secteur philanthropique. Des organisations unissent leurs forces pour produire un impact dit « collectif ». À Montréal par

exemple, certaines fondations se sont associées à Centraide pour financer un programme de revitalisation des quartiers de longue durée et aux multiples facettes. Ce type de partenariat comporte de nombreux avantages potentiels : diversité des sources de financement, engagement à plus long terme, mise à profit des connaissances locales et de la crédibilité de Centraide, transparence accrue et soutien adéquat aux activités de gestion, de formation et d'évaluation en sont que quelques exemples.

D'autres organisations ne se contentent plus de jouer un rôle de prestation de services et s'attaquent à des causes sous-jacentes. Dans le domaine de la santé par exemple, des organismes créés pour soutenir les personnes souffrant de maladies comme la sclérose en plaques ou l'Alzheimer financent maintenant des recherches et des traitements expérimentaux, qui sont souvent financés en parts égales par des entreprises et des gouvernements. Et, de façon générale, on saisit mieux le pouvoir des données et des preuves concrètes pour démontrer ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas. Dans tous les domaines, de l'éducation de la petite enfance en passant par la lutte contre le décrochage scolaire ou la violence faite aux femmes, ce sont les données probantes recueillies systématiquement par des organismes communautaires et leurs bailleurs de fonds qui font avancer les connaissances et qui engendrent des interventions plus efficaces et une aide financière durable.

En conclusion, la philanthropie évolue rapidement. Comme la bienfaisance traditionnelle jadis, elle doit relever le défi de démontrer la valeur qu'elle crée pour la société aujourd'hui. Il y aura toujours des besoins auxquels le marché ou l'État ne pourront pas répondre et c'est là où l'« économie du don » intervient. L'adoption d'une approche systémique pour comprendre et soutenir la philanthropie, telle que l'Institut Mallet l'a proposée, nous aide à mieux saisir les effets des changements dans un contexte plus vaste.

Aujourd'hui, il est encore plus pressant de comprendre le rôle systémique de la philanthropie. La mondialisation des échanges commerciaux, la transition imminente vers une économie zéro carbone, le remplacement croissant des travailleurs par les technologies, les robots et l'intelligence artificielle ainsi que la numérisation des entreprises du secteur primaire d'abord et du secteur tertiaire ensuite, entraînent ensemble des bouleversements économiques que de nombreux observateurs comparent à ceux causés par la révolution industrielle. Nous en observons déjà les premiers signes alors que les voitures autonomes, les services de partage comme Uber et Airbnb, l'impression 3D,

les technologies vertes et les médias numériques menacent des catégories entières d'emplois. Les métiers du secteur primaire et certaines professions du secteur tertiaire ont été les premiers touchés, mais ce sont les services bancaires et financiers, l'éducation et les soins de santé qui seront les prochains à en ressentir les effets.

Les optimistes croient que, comme lors de la première révolution industrielle, ces changements nous laisseront éventuellement tous plus riches et plus productifs — avec plus de temps libre et d'occasions de vivre une vie créative et épanouie. Toutefois, à court terme, il est certain que ce bouleversement sera difficile pour bon nombre de personnes et que la répartition des avantages qu'il pourrait générer sera très inégale. En tant que société, nous devons nous demander si nous avons une responsabilité collective d'aider les gens à faire face à ces changements. Ce rôle doit-il être exercé par l'État ou vaut-il mieux le laisser à l'initiative privée des fondations ou des organismes de bienfaisance? Ou, encore, est-ce là une occasion de faire un «*new deal*», un nouveau partage des responsabilités entre État et philanthropie où chaque partie peut apporter sa plus-value?

Les problèmes sociétaux complexes comme les changements climatiques, la réhabilitation urbaine ou les effets du vieillissement de la population nécessitent une intervention de l'État que la philanthropie peut intensifier. La philanthropie peut répondre aux besoins des groupes particulièrement défavorisés ou privés de leurs droits, elle peut innover, elle peut déceler les menaces et les occasions émergentes. Surtout, elle peut mobiliser les citoyens afin qu'ils participent et collaborent à la recherche de solutions. De nouvelles approches comme les «laboratoires d'innovation» ou les «laboratoires de changement» créent un espace qui permet aux gouvernements, aux fondations, aux entreprises, aux syndicats et aux groupes communautaires de franchir les murs qui les séparent pour chercher ensemble des solutions à des problèmes sociétaux complexes. Nous assistons à l'émergence d'expériences prometteuses, comme le Housing Lab à Toronto qui rassemble des urbanistes, des promoteurs immobiliers et des défenseurs des énergies renouvelables en vue de rénover, à coups de millions de dollars, des tours d'habitation en décrépitude, ou encore en Alberta, où des groupes voués au développement durable collaborent avec le gouvernement et de grandes sociétés pétrolières au sein de l'Energy Futures Lab.

Selon les normes mondiales, le Québec est riche. Il possède les ressources humaines et naturelles nécessaires pour permettre à tous ceux ayant la chance d'y vivre de prospérer. Nous vivons depuis trop longtemps selon un paradigme de pénurie qui nous amène à nous plaindre de ne pas avoir les moyens de mettre en place les infrastructures ou d'améliorer les services dont nous avons besoin. Mais ce sont des choix. Nous avons le choix, comme société, de nous sentir pauvres et de mesurer notre bien-être seulement en fonction de nos revenus et de nos possessions. Ou nous pouvons opter pour un paradigme d'abondance en nous réjouissant de nos atouts et en saisissant les possibilités qu'un secteur philanthropique dynamique nous offre de contribuer généreusement au bien-être de la société et de nos concitoyens.



## Compte-rendu du Panel 2:

# Engagement philanthropique des organisations: réponses actuelles et innovations

**Carole Flouret**, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique  
**Vincent Martineau**, Institut Mallet

Les entreprises privées et les institutions publiques s'engagent dans leurs milieux de multiples manières. Que ce soit en temps, en argent ou en expertise, elles contribuent activement au développement des collectivités. Elles répondent aux besoins individuels et collectifs en mobilisant de façon innovante les ressources et les acteurs de l'écosystème philanthropique.

### ***Panélistes:***

- *P. Martin Dumas, professeur agrégé à l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique;*
- *Michel Dallaire, vice-président et secrétaire de la Fondation Famille Jules-Dallaire;*
- *Sylvie de Grosbois, vice-rectrice adjointe à l'enseignement et à la recherche pour les Laurentides, Université du Québec en Outaouais;*
- *Geneviève Paquette, directrice aux Relations communautaires, Club de hockey Canadien et directrice exécutive, Fondation des Canadiens pour l'enfance.*

### ***Animateur:***

- *Stéphane Lavallée, directeur du bureau de reconstruction du centre-ville de Lac-Mégantic.*

En ouverture du panel, Martin Dumas<sup>1</sup> a présenté une réflexion sur la philanthropie au sein de l'entreprise rentable. Il y aborde notamment le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), utilisé par un nombre croissant d'organisations. Les stratégies de RSE permettent aux organisations d'intégrer des préoccupations sociales, environnementales et de gouvernance à leurs objectifs de rendement économique. M. Dumas a soulevé les défis et les avantages de la RSE dans divers chapitres de la gestion en entreprise (stratégie, comptabilité, finances, marketing, opérations, gestion du travail).

Quant à eux, Geneviève Paquette et Michel Dallaire ont illustré de façon concrète comment les principes de la RSE s'incarnent dans leurs organisations respectives. En continuité avec ce concept, Sylvie de Grosbois a abordé l'approche de responsabilité sociale des universités (RSU), détaillée dans la deuxième section de ce compte rendu.

## L'engagement philanthropique des entreprises et des entrepreneurs

### *Des motivations organisationnelles et personnelles qui les poussent à s'engager dans leur communauté*

Le Club de hockey Canadien est un exemple éloquent d'entreprise ayant intégré une stratégie de RSE dans son modèle d'affaires. Selon Geneviève Paquette, ce sont les valeurs organisationnelles qui sont le socle de l'engagement philanthropique du Club de hockey Canadien. Elles guident au quotidien les actions de l'entreprise et de la Fondation des Canadiens pour l'enfance. Ces valeurs se déclinent en trois volets : 1) inspirer les communautés par leurs actions et leurs comportements; 2) utiliser leur pouvoir de rassemblement au bénéfice de projets communautaires; et 3) améliorer la vie d'autrui par des gestes concrets.

Quant à lui, Michel Dallaire est un entrepreneur qui porte en lui l'esprit de la RSE. Son engagement se traduit de trois manières différentes : 1) il mobilise les employés et les administrateurs de ses entreprises pour qu'ils s'engagent dans leurs milieux; 2) il est engagé personnellement comme bénévole dans

<sup>1</sup> Ce compte rendu ne présente pas le résumé de la présentation de M. Dumas étant donné que le texte de sa présentation, intitulé «La philanthropie au sein de l'entreprise rentable», est publié à la suite de ce compte rendu.

plusieurs organismes; et 3) il a fondé la Fondation Famille Jules-Dallaire avec son père en 2002. Ces différentes formes d'engagement lui permettent de redonner à la société et à ceux qui ont eu moins de chance dans la vie. À son avis, une entreprise ne fait pas en soi de la philanthropie, c'est l'humain derrière celle-ci qui en est responsable.

### ***Des actions à la fois traditionnelles et innovantes***

Les actions menées par le Club de hockey Canadien sont d'une part classiques, simples et efficaces et, d'autre part, innovantes et originales. Ces deux registres d'actions permettent de renforcer l'impact sur les milieux. Cette organisation continue à mener des actions traditionnelles qui ont fait leurs preuves: visite annuelle des joueurs dans les hôpitaux pour enfants, collecte de sang, envoi de lettres de joueurs à des enfants qui éprouvent des difficultés dans leur vie, etc. Parallèlement, l'organisation développe également des projets innovants visant à répondre à de nouveaux besoins. Par exemple, le programme Bleu Blanc Bouge a pour objectif de favoriser l'adoption de saines habitudes de vie par l'activité physique chez les jeunes de 4 à 17 ans par la construction de patinoires dans les communautés. Bleu Blanc Bouge est mené en partenariat avec Québec en Forme, des organismes locaux et des municipalités, ce qui permet notamment d'accroître les montants investis, de bien définir les lieux d'implantation et de s'assurer que les infrastructures sont animées et utilisées. En somme, l'approche partenariale a permis d'accroître l'impact des projets en répondant mieux aux besoins locaux.

Quant à Michel Dallaire, il encourage surtout les actions innovantes dans le domaine philanthropique, tout en misant sur les forces qu'il possède et les atouts de son entreprise. Il utilise la même approche en philanthropie qu'en affaires: s'entourer de spécialistes compétents et adopter une approche différente des autres. Il a fait le choix de mettre ses compétences professionnelles en immobilier au service des organismes communautaires en développant différents projets: rénovation de la Maison Dauphine qui vient en aide aux jeunes de la ville de Québec, développement immobilier d'envergure sur des terrains appartenant aux sœurs de la Charité dans le but de générer des profits de 160 millions de dollars pour deux fondations et la création d'une maison de répit pour les enfants en soins palliatifs.

### ***Le développement d'une culture philanthropique en entreprise***

Le développement d'une culture philanthropique dans une entreprise peut être complexe et prendre du temps. Selon Michel Dallaire, la mobilisation des administrateurs et des salariés doit être fortement soutenue au début du processus afin d'en arriver à véritablement changer les pratiques et la culture organisationnelle. En montrant l'exemple, en demandant à ses employés de s'impliquer dans divers projets et en implantant différents mécanismes incitatifs (encourager la première expérience philanthropique, programmes incitatifs financiers, directives stratégiques), M. Dallaire est parvenu à implanter une culture d'engagement dans son entreprise.

Pour le Club de hockey Canadien et la Fondation des Canadiens pour l'enfance, le développement d'une culture philanthropique a également été le fruit d'un processus réfléchi. Selon Geneviève Paquette, six stratégies ont permis de renforcer une telle culture : 1) définir des balises pour guider leurs choix, en sélectionnant un nombre limité de domaines d'action (santé, éducation, développement du hockey); 2) déterminer leurs actifs internes et externes (infrastructures, expertises, partenaires, ressources humaines); 3) recenser les meilleures pratiques; 4) être à l'écoute des besoins des milieux; 5) innover, tout en respectant les traditions; et 6) se questionner continuellement.

### **L'engagement philanthropique des universités**

Selon Sylvie de Grosbois, les universités s'engagent de plus en plus dans leur milieu et dans le développement de leur territoire. À tel point que le concept de responsabilité sociale des universités, inspiré de celui de la RSE, commence de plus en plus à se répandre.

Les universités sont incitées à s'engager dans leurs communautés par l'entremise de leurs trois missions traditionnelles : enseignement, recherche et services à la collectivité. En travaillant en concertation avec les acteurs du milieu, les universités contribuent activement au développement local et territorial. Cela se traduit par des projets individuels des professeurs et des étudiants ainsi que par des initiatives institutionnelles.

Plusieurs éléments permettent de faciliter le développement d'une culture philanthropique dans les universités: inscrire formellement les principes de la RSU dans les missions de l'organisation et adopter des politiques institutionnelles, mettre en place des programmes de reconnaissance de l'implication professorale et étudiante, développer des formes de collaboration qui bénéficient à tous les partenaires impliqués, soutenir la coordination et l'accompagnement de projets et financer directement des initiatives locales.

M<sup>me</sup> de Grosbois a présenté quelques exemples de projets ayant été mis en œuvre par les universités, notamment l'organisation de forums destinés à cerner des enjeux régionaux, l'université de la rue (outiller les travailleurs de rue afin de prévenir l'itinérance) et l'université de l'économie (portrait du pouvoir éolien gaspésien).

Les formations, les programmes et les conférences mis en place dans les universités sont aussi une forme d'engagement dans leur milieu. M<sup>me</sup> de Grosbois reconnaît que certaines disciplines, telles que le travail social ou la psychoéducation, collaborent naturellement avec les communautés, tandis que d'autres, notamment les sciences pures, tendent à rester confinées à l'intérieur des campus. La volonté des professeurs et des étudiants à être acteurs du changement social est un facteur déterminant.

L'université peut s'impliquer « pour », « dans » ou « avec » la communauté. Par exemple, la faculté de santé peut colliger des données pour une communauté et mener une étude sur le terrain dans une communauté géographique déterminée. Toutefois, ce n'est qu'en travaillant avec la communauté que l'on parvient à comprendre pourquoi les données sont telles qu'elles se présentent. M<sup>me</sup> de Grosbois conclut en soulignant que le travail avec les communautés permet la coconstruction des savoirs, en jumelant les connaissances scientifiques et expérientielles. Ainsi, la recherche permet de créer de nouvelles connaissances qui peuvent à la fois être diffusées et transférées aux acteurs locaux et incorporées dans les programmes de formation et d'enseignement.



# La philanthropie au sein de l'entreprise rentable

**P. Martin Dumas**, professeur agrégé à l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

## Introduction

Qu'est-ce qui conduit à s'intéresser à la philanthropie au sein d'une entreprise rentable? Diverses raisons, sans doute, mais dans mon cas, cet intérêt s'est révélé d'une manière plutôt inattendue. J'effectuais alors une recherche juridique au sein d'une organisation internationale à Washington DC et m'intéressais spécialement aux liens à tisser, complexes, entre les droits fondamentaux de la personne et le droit des obligations. En examinant des règles de droit civil et de *common law*, je conclusais entre autres choses que la vente d'un bien volé serait entachée d'illégalité partout au monde<sup>1</sup>, alors que la vente d'un bien fabriqué dans des conditions illégales ne sera pas normalement entachée de cette illégalité, peu importe que l'acheteur du bien ignore ou soit au fait de ces conditions de fabrication. Des biens produits dans des conditions attentatoires au droit fondamental à l'intégrité physique de la personne au travail étaient en conséquence offerts et vendus sur le marché libre en toute légalité. Ce sombre résultat est-il celui d'une amoralité institutionnalisée? La responsabilité d'un tel état de fait incombe-t-elle d'abord aux États, aux entreprises? N'échoit-elle pas aussi, dans un monde mieux informé, aux consommateurs?

<sup>1</sup> Il s'agit d'une règle solidement enracinée dans ces deux systèmes juridiques : en régime de *common law*, on peut par exemple se référer aux décisions rendues dans *Lipkin Gorman v. Karpnale Ltd.* [1991] 2 AC 548; *R. c. Ilich* (1987) 69 ALR 231, 244; *Merry v. Green* (1841) 7 M and W 623; *Rex v. Hutton* (1911) 19 WLR 907 (le vol d'eau pourrait encore faire exception); en régime civiliste, au Code civil français (articles 1599 et 2279), au Código Civil espagnol (articles 433, 447, 464 et 1950), au Code civil du Québec (articles 1713 et 1714) et au Bürgerliches Gesetzbuch allemand (articles 861, 935 et 1006).

Tant que le droit étatique isolera nettement les droits fondamentaux de la personne au travail des droits « sur la chose » fabriquée par cette personne, il sera malaisé de défendre, avec le soutien du droit étatique, les droits fondamentaux de la personne tout au long des chaînes de production et de distribution de biens. Les conditions dans lesquelles une chose est fabriquée, en effet, ne sont pas juridiquement mêlées à cette même chose. C'est sur cette prémisse que j'ai développé, à la London School of Economics, les bases théoriques et empiriques du droit consumocratique qui fait appel aux prédispositions philanthropiques de consommateurs mieux informés, c'est-à-dire qui permet à ces derniers d'élargir leur conception de ce qu'est un bien désirable et d'exercer une influence nouvelle sur les équations de profitabilité des entreprises. Il s'agit donc d'une influence externe exercée sur les entreprises, par des consommateurs qui se soucient d'autrui. Dans un système consumocratique, cette expression d'un souci pour autrui fait fi des frontières et de lois de protection inadéquates; elle porte le germe d'une mondialisation éclairée, plus sensée.

Il est tout aussi pertinent de s'intéresser aux initiatives « internes » des entreprises, en contraste avec les influences « externes » qui en guident aussi la conduite. C'est ainsi que se pose la question suivante: comment une culture philanthropique peut-elle aider les entreprises, de l'intérieur comme de l'extérieur, à améliorer les conditions de vie des gens (des plus vulnérables en particulier) et à atteindre, plus généralement, des objectifs de développement durable? C'est à cette question que je vais tenter de répondre sommairement.

## **Présentation de la Chaire Marcelle-Mallet**

L'approfondissement de ce type de questionnement s'inscrit dans le cadre de la mission de la Chaire Marcelle-Mallet et de ses travaux. La Chaire est le fruit d'un partenariat entre l'Université Laval et l'Institut Mallet, incubateur d'idées « aux fins de contribuer à l'avancement et à la promotion concertée de la pensée et de la culture philanthropiques auprès de la société ». Le projet n'a rien de mince et, s'il s'agissait de s'en convaincre, rien ne m'apparaîtrait plus juste que le rappel des difficultés du citoyen postmoderne d'aujourd'hui de découvrir un sens à sa vie, devant la montée de l'hyperindividualisation et l'effritement correspondant des sentiments d'appartenance à la terre natale, à l'ethnie, à la langue ou à la religion. Car, si l'hyperindividualisation se découvre sans conteste au quotidien, la philanthropie, dans chacune de ses

postures, toujours universelles, demeure un puissant générateur de sens chez les citoyens. C'est en ce sens, pourrait-on dire, que la promotion de la culture philanthropique par l'Institut Mallet donne un élan que l'on souhaiterait pérenne à l'héritage axiologique des sœurs de la Charité, riche d'une longue histoire, et qu'on trouve à l'origine de cette institution. Semblablement, l'étude de la culture philanthropique à la Chaire Marcelle-Mallet s'inscrit dans la continuité de cet héritage, sur ces mêmes valeurs fondatrices. Ses objets d'études sont variés, à la lumière des divers canaux d'expression de la philanthropie et des différents chapeaux portés par les philanthropes : celui du donateur financier, de l'investisseur responsable, du consumocrate, du salarié qui s'engage dans des activités de soutien collectif, du bénévole en tous lieux, de l'entrepreneur social, du quidam qui prend le temps de converser avec une personne seule, etc.

## **Le problème de la philanthropie au sein de l'entreprise rentable<sup>2</sup>**

Le soutien accordé à des initiatives philanthropiques imprévues, au sein d'une compagnie qui doit rendre compte à des actionnaires, peut poser problème. Alors qu'un contrat implicite lie les administrateurs aux actionnaires (à l'effet d'optimiser la valeur des actions de l'entreprise administrée), comment justifier un tel soutien philanthropique s'il est susceptible de réduire la valeur des bénéfices à répartir ? Comment honorer alors le contrat implicite ?

Au moins trois approches permettent d'aborder ce problème :

1. D'un côté du spectre, selon une approche inspirée de la pensée de Milton Friedman, toute initiative « sociale » nuisant aux bénéfices d'une compagnie distrait les administrateurs de leur objectif central, qui est de faire (légalement) des profits; l'activité philanthropique devrait par conséquent être évitée, dans la mesure où elle ne garantit pas un « retour sur l'investissement »;
2. De l'autre côté du spectre, selon l'approche dite des « parties prenantes », le rôle et la conduite de l'entreprise (idéale) seraient nécessairement définis par l'ensemble des acteurs qui sont touchés directement ou indirectement

<sup>2</sup> Notons que les organisations publiques doivent aussi composer avec des contraintes potentiellement lourdes, notamment des enveloppes budgétaires restreintes et que les ressources, toujours précieuses, n'y sont pas octroyées sans dilemmes, comme dans les sociétés par action.

par ses activités; l'activité philanthropique y serait encouragée, mais au risque de faire face à des demandes contradictoires au sein de cette communauté large et hétéroclite;

3. Au centre du nuancier, on trouve diverses autres approches, et notamment celle d'une vision pragmatique de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui se reconnaît dans un cadre ni obligatoire ni parfaitement discrétionnaire; l'action philanthropique y est perçue comme nécessaire dans la mesure où l'entreprise doit compter sur un environnement social favorable à son propre développement.

Le mensuel *The Economist* reprend à son compte l'essentiel de cette vision mitoyenne: « Il s'agit ici de reconnaître un élément important du discours des tenants de la RSE. Le capitalisme en effet fonctionne et est moulé sur les bases d'une opinion populaire dominante... [L]es conditions à satisfaire pour que le capitalisme serve le bien public ne sont pas triviales. On doit placer, parmi ces conditions, le maintien d'un climat social teinté de compréhension et de soutien à son égard. Voilà pourquoi la bataille des idées est si cruciale<sup>3</sup>. »

Pour justifier l'adoption de cette approche, il importe aussi de répondre à l'objection de Friedman, car il est vrai qu'une initiative philanthropique ne garantit pas de « retour sur l'investissement » — un « investissement » qu'elle n'est pas d'ailleurs, puisque le don philanthropique ne s'accompagne pas d'une contrepartie pleine et entière. L'objection de Friedman ne semble pas considérer la présence même d'une culture philanthropique au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, une culture renouvelée dans un discours et des gestes connus des gens de l'intérieur comme de l'extérieur. Or, c'est précisément le partage public de cette culture philanthropique qui modifie le « contrat implicite » entre administrateurs et actionnaires; ces derniers ne peuvent se plaindre d'un mauvais usage des bénéfices de l'entreprise, dès lors que la répartition de ces bénéfices fait ouvertement l'objet d'un discours partagé au sein et au-delà de l'entreprise. Le discours de M. Paul Desmarais, hier, l'illustrait éloquemment.

En bref, on conçoit mal la responsabilité sociale de l'entreprise à l'extérieur d'un cadre culturel philanthropique: les deux vont de pair. La RSE se traduit concrètement en activités et en choix de pratiques qui n'ont de sens que si l'entreprise fait le choix de porter une attention à autrui que ne lui dicte pas

<sup>3</sup> Numéro de janvier 2005, pages 22-28.

la loi; en cela, elle revêt un caractère discrétionnaire. Dans le même temps, la RSE se pose de plus en plus comme une condition de survie d'entreprise à long terme, comme si la théorie du don/contre-don de Marcel Mauss<sup>4</sup> trouvait son écho dans l'univers social de l'entreprise moderne. Voici quelques exemples de cette relation, souvent complexe, dans divers chapitres de la gestion<sup>5</sup>.

**S'agissant de la stratégie d'entreprise**, la stratégie du « *business as usual* » ne suffit plus: une entreprise, au-delà de ses performances financières, doit protéger son image, être proactive et se réinventer non seulement dans le cadre de ses activités profitables, mais aussi dans la manière dont elle va nourrir le réseau social qui lui permet de fonctionner. Warren Buffett le répète aux administrateurs d'aujourd'hui: « Si vous générez des pertes pour la firme, je serai conciliant, mais si vous entachez tant soit peu sa réputation, je serai sans pitié ».

**S'agissant de la comptabilité**, on ne peut passer sous silence l'enjeu délicat de la transparence. Comment, au nom de la transparence idéale, une entreprise doit-elle réagir en présence d'un conflit ethnique? Comment communiquer des informations crédibles sur le rejet d'éléments toxiques, dans des concentrations qui satisfont aux normes internationales de salubrité, lorsque le rejet simple de toute matière toxique est jugé inacceptable par les communautés locales?

**S'agissant des finances**, on cherche à dénouer le nœud gordien mis en évidence par Friedman: comment légitimer, aux yeux d'actionnaires exigeants, des pratiques de la RSE qui peuvent entraîner (à court terme, plus certainement) une réduction des bénéfices à distribuer?

**S'agissant du marketing sociétal**, les enjeux de la bonne gouvernance se posent aussi bien à l'extérieur du champ d'action immédiat de l'entreprise. Car ils renvoient à l'appel philanthropique des « consommateurs » et des « investisseurs » pour contrer les limites internes de la RSE quant aux besoins de rentabilité. L'influence de ces puissants acteurs externes n'en est pas moins façonnée par la qualité de l'information qui leur est transmise, ce qui soulève de nouveau la question, sous-examinée, de la transparence dans le marketing sociétal et de ses effets, jamais unidirectionnels.

<sup>4</sup> Voir Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes », 2007, 248 pages.

<sup>5</sup> Voir aussi, pour d'autres illustrations, *Mainstreaming Corporate Responsibility*, édité par Craig Smith et Gilbert Lenssen, Chichester, R-U, John Wiley & Sons, 2009, 584 pages.

**S'agissant de la gestion du travail**, nous savons qu'une saine atmosphère de travail est propre à favoriser la productivité, la fidélité, l'attraction des meilleurs employés et ainsi de suite. Enrichir alors le sens à l'action de ses employés, par la promotion d'une culture philanthropique générale (interne et externe), conduit l'entreprise dans une spirale positive de pensées et d'actions. Ces relations ne sont pas réservées à l'univers de l'entreprise privée. La Fondation de l'Université Laval, à titre d'exemple, a réussi en quelques années à mieux enraciner sa culture philanthropique et ce processus ne se réalise pas sans référence à l'identification de ses membres à l'institution universitaire et à ses réalisations.

**S'agissant de la gestion des opérations**, on doit mettre en évidence le rôle et la portée des pratiques d'achats responsables : en formulant bien et en mettant en œuvre une politique adaptée d'achat responsable (PAR), une entreprise peut avoir un impact sur les conditions (sociales et environnementales) de fabrication, de transformation et de distribution d'une multitude de produits dans sa chaîne (locale ou internationale) d'approvisionnement. Le souci ainsi manifesté pour le bien-être de personnes le plus souvent éloignées du cercle d'action immédiat de l'entreprise participe à sa façon de la promotion d'une culture philanthropique générale. Néanmoins, la formulation et la mise en œuvre d'une PAR n'est pas sans soulever d'épineux problèmes. Une approche saine dans le domaine devrait viser l'amélioration continue et graduelle des conditions sociales et environnementales de production de biens et de services, et non à interdire strictement, par un boycott déguisé, des relations d'affaires plus délicates à superviser.

## Compte-rendu du Panel 3: **Ressources et alternatives : de nouvelles collaborations**

**Carole Flouret**, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique  
**Vincent Martineau**, Institut Mallet

Afin de répondre aux besoins émergents et complexes de nos sociétés développées, les organisations sont à la recherche de nouvelles ressources et d'alternatives.

- Comment les organismes communautaires, les fondations et les organisations syndicales se positionnent-ils?
- Quelles sont les nouvelles formes de collaborations qui émergent?

### ***Panélistes :***

- *Michel Angers, maire de Shawinigan;*
- *Léopold Beaulieu, président-directeur général de Fondation, CSN;*
- *Jean-Marc Fontan, professeur à l'Université du Québec à Montréal;*
- *Fabrice Vil, président de Pour 3 Points.*

### ***Animatrice :***

- *Miriam Fahmy, analyste, conférencière et chroniqueuse en affaires publiques.*

Ce troisième panel du Sommet 2015 a permis de s'intéresser à différents types d'organisations actives dans l'écosystème philanthropique — les municipalités, les entreprises, les organismes à but non lucratif et les fondations — et à leurs formes de collaborations.

## La philanthropie au service des municipalités

Dans son allocution, Michel Angers a présenté la manière dont sa collectivité, les citoyens et les acteurs économiques se sont repositionnés en réponse à une crise économique majeure et à ses conséquences sociales.

Dans les années 1950, Shawinigan faisait partie des villes les plus prospères au Canada. La fermeture de papeteries, de centrales hydroélectriques et de plusieurs autres entreprises a entraîné une crise économique ayant duré une quarantaine d'années. Malgré ce contexte économique difficile et une démographie vieillissante, Shawinigan possède un indice relatif du bonheur parmi les plus élevés du Québec. M. Angers attribue ce résultat surprenant au capital humain de Shawinigan qu'il n'hésite pas à qualifier d'importante ressource naturelle. En effet, malgré les difficultés économiques, la ville fait preuve de résilience et résiste à l'adversité.

Les citoyens — et la municipalité — s'impliquent financièrement en donnant généreusement aux fondations du centre de santé, du cégep et de l'entrepreneuriat. Ces structures sont essentielles et permettent d'offrir des soins de santé de proximité et d'attirer des médecins, de retenir les jeunes dans la région et de démarrer de nouvelles entreprises. En somme, les dons financiers permettent, stratégiquement, d'assurer la pérennité de plusieurs services essentiels au développement économique et social.

Les citoyens s'engagent également bénévolement afin d'offrir des services d'entraide. D'une part, le centre d'action bénévole et les organismes communautaires fournissent des services destinés aux plus défavorisés. D'autre part, pour Michel Angers et son équipe, le don de temps est aussi un important levier économique. À titre d'exemple, une armée de bénévoles a permis à cette petite ville de recevoir le tournoi de la Coupe Memorial en 2012, activité qui a généré des retombées économiques locales de près de 7 millions de dollars. D'autre part, la municipalité de Shawinigan joue un rôle actif dans le développement de cette culture philanthropique. Elle finance des projets d'infrastructures, joue un rôle d'ambassadeur entre les fondations et le milieu communautaire et soutient des événements sportifs, sociaux et culturels.

Selon M. Angers, c'est un esprit de collaboration et le goût de donner au suivant qui ressortent de toutes ces actions et qui permettent à la ville d'affirmer qu'elle repose sur les valeurs de fierté, d'implication et de solidarité.

## L'entreprise socialement responsable

Dans son allocution, Léopold Beaulieu présente les nouveaux défis auxquels les acteurs de la philanthropie font face et qui s'ajoutent à leurs missions traditionnelles. Il décrit ensuite l'action de Fondation et les nouvelles collaborations développées pour répondre à ces enjeux émergents.

Selon M. Beaulieu, afin de s'attaquer aux causes du « mal développement », il est nécessaire de réduire les inégalités sociales par une meilleure répartition de la richesse. Pour y parvenir, nous devons améliorer collectivement les revenus des citoyens, redistribuer équitablement les richesses au moyen de la fiscalité et des services publics et, finalement, recourir à l'action philanthropique.

La philanthropie a pour fonction de soutenir les personnes les plus vulnérables ainsi que les actions innovantes des organisations. Pour des raisons systémiques, l'action philanthropique ne pourra jamais remplacer l'ensemble des services publics essentiels. Le déclin de l'État-providence entraîne toutefois une redéfinition de son rôle. Le contexte dans lequel évolue la philanthropie est notamment caractérisé par une plus grande diversité d'organisations, notamment l'émergence d'entreprises à vocation sociale en périphérie de l'écosystème philanthropique (entreprises sociales, entrepreneuriat social). Par ailleurs, si traditionnellement la philanthropie soutenait des secteurs précis dans des lieux clairement définis, aujourd'hui, elle fonctionne de moins en moins en vase clos. Elle fait désormais partie d'une mécanique plus large impliquant l'action politique, l'engagement organisationnel et citoyen et l'utilisation du numérique. L'action philanthropique agit sur des enjeux sociaux, environnementaux et culturels ainsi que sur des défis émergents comme les changements climatiques et les sources d'énergie alternative.

Dans ce contexte de redéfinition du rôle de l'État et de la philanthropie au Québec, Fondation a également son rôle à jouer. Cette organisation s'assure dans son développement commercial que ses actions ont une influence positive sur la réduction des inégalités et de la pauvreté. Pour y parvenir, Fondation a adopté une série de principes et de mesures qui assurent la transparence, la rigueur et l'influence de ses activités de placement sur les marchés, d'investissement en entreprise et de soutien aux organismes. Ils sont par exemple signataires du Pacte mondial des Nations Unies, ensemble de dix principes qui concernent les droits de la personne, les normes du travail, l'environnement et la lutte à la corruption. Ils font également partie de la Global Reporting Initiative (GRI).

L'action de Fondation illustre une réponse actuelle à un enjeu émergent, soit la lutte contre les changements climatiques. Fondation accorde une attention particulière aux entreprises qui produisent, distribuent ou accueillent des technologies propres et innovantes et qui participent au lancement d'initiatives positives pour l'environnement.

Filaction, organisme indépendant créé par Fondation, soutient quant à lui des projets de développement local et social dans des entreprises et des organisations qui ont un mandat économique, comme la finance solidaire et l'économie sociale. Ces actions de financements sont complétées par des dons et des commandites plus classiques.

Léopold Beaulieu a finalement abordé la question du rôle des organisations dans l'évolution de la société et son développement. Fondation, par ses activités principales et sa position dans l'écosystème financier, œuvre pour un développement précis du Québec : elle soutient des projets viables et socialement utiles portés par des PME et des entreprises d'économie sociale et solidaire. Selon M. Beaulieu, les actions de Fondation contribuent à réduire les besoins en philanthropie plus efficacement que les programmes classiques de dons et de commandites.

Enfin, M. Beaulieu encourage les fondations à plaider pour une fiscalité suffisante et équitable, un renforcement du filet de protection sociale et une diminution des écarts sociaux. En plus de soutenir les plus vulnérables, les fondations devraient investir dans des initiatives innovantes qui ont la possibilité de devenir autosuffisantes, créatrices d'emploi, productrices d'une richesse répartie équitablement, socialement utile et respectueuse de l'environnement.

## **Les OBNL : la force d'un mouvement**

Fabrice Vil a présenté la manière par laquelle un organisme communautaire peut se repositionner pour diversifier et sécuriser ses ressources financières et humaines pour la mise en place de ses programmes. Il a ensuite décrit l'importance des collaborations et de l'action collective pour accroître leur influence dans la société québécoise.

## Agir comme une organisation

Selon Fabrice Vil, il est nécessaire d'investir dans la capacité des organisations à générer des revenus. Chez Pour 3 Points, comme dans de nombreux organismes à but non lucratif, il est difficile de trouver les ressources nécessaires pour développer ce type de capacités étant donné que les employés consacrent l'essentiel de leur temps aux programmes courants. M. Vil souligne l'importance que des bailleurs de fonds investissent dans les missions des organisations et qu'ils acceptent les risques inhérents à l'innovation.

Tous les OBNL doivent disposer de revenus suffisants afin de remplir leurs missions respectives. Les revenus peuvent provenir de sources variées : subventions publiques, dons individuels ou provenant d'entreprises, fondations, services payants, etc. Quant à lui, Pour 3 Points a entamé une réflexion sur les activités génératrices de revenus afin d'assurer la pérennité financière de l'organisation. Cette avenue pourrait leur permettre de se démarquer à la fois des autres OBNL et des entreprises privées. À court terme, l'organisation entend entreprendre la vente de produits sportifs et offrir des formations payantes à des associations sportives.

Si générer des revenus autonomes est un des objectifs stratégiques de Pour 3 Points, l'organisation entend également miser sur des méthodes de collectes de fonds plus classiques, en particulier sur les dons individuels. Sur ce plan, la majorité des organismes communautaires se heurtent à deux enjeux. Le premier est le taux de maintien des donateurs d'une année à l'autre. En moyenne, ce taux oscille autour de 25 %, ce qui signifie que les donateurs sont peu fidèles aux organisations qu'ils soutiennent. Cette constatation soulève la question suivante : devrait-on consacrer plus d'énergie à cultiver les donateurs plutôt que de constamment en chercher de nouveaux ? Pour 3 Points s'est donc fixé pour objectif de faire passer ce taux à 50 % pour l'année en cours.

Le second enjeu concerne les données concernant les donateurs actuels ou potentiels. Grâce aux communications Web (réseaux sociaux, sites Web, infolettres), il est facile de collecter de grandes quantités de données au sujet des donateurs. Ces données doivent toutefois être colligées systématiquement, analysées et utilisées afin de mieux connaître ses donateurs. On peut ainsi cibler les sollicitations, notamment pour le don de temps ou d'argent.

## Penser comme un mouvement

Selon M. Vil, faire croître une organisation est important, mais faire croître son impact, notamment par de nouvelles collaborations, l'est encore plus. C'est par les concepts de « *scaling out*, *scaling up*, *scaling deep* et *scaling in* », que Fabrice Vil a présenté son point de vue :

- ***Scaling out***: étendre son action de façon horizontale, soit répliquer les mêmes programmes en dehors de son organisation, ce qui est très exigeant en ressources humaines et financières;
- ***Scaling up***: exercer un leadership de façon verticale afin de maximiser l'impact du secteur dans lequel on est impliqué. Par exemple, Pour 3 Points travaille en collaboration avec le laboratoire de psychologie sportive de l'Université McGill afin de faire avancer la réflexion sur le sport en général dans les grandes fondations et chez les acteurs publics. « *Scaling up* » exige de travailler en étroite collaboration avec une grande diversité d'acteurs, de secteurs différents;
- ***Scaling deep***: réfléchir à l'impact de son action sur les valeurs profondes de la société;
- ***Scaling in***: considérer les bénéficiaires comme parties prenantes et miser sur leur force. Exige un changement de perspective, mais pas plus de ressources.

## Les fondations subventionnaires dans l'écosystème philanthropique

Jean-Marc Fontan a fait une présentation sur la place et le rôle des fondations subventionnaires dans l'écosystème philanthropique. Dans son texte qui suit ce compte-rendu, il développe une analyse de l'objectif de ces organisations, de leurs ressources et de leur place sur la scène du développement sociétal. Pour répondre à leur objectif d'intérêt général, qui est le soutien à des activités de bienfaisance et de charité, ces fondations disposent de ressources relativement peu importantes par rapport à celles de l'État. Elles développent donc des programmes d'investissement, des collaborations et des mutualisations de ressources. Pour améliorer leur capacité d'action, le rôle de la recherche est également fondamental. Pour passer de ces logiques de collaboration à des pratiques plus stratégiques, M. Fontan souligne l'importance

d'une clarification identitaire de la place et du rôle de ces fondations dans l'écosystème philanthropique, en particulier en tant qu'acteur social appartenant au monde du « commun ».

En conclusion, nous pouvons retenir quelques idées principales des quatre présentations de ce panel et de la période d'échanges et de discussion :

- Le besoin de sensibiliser la société civile, les entreprises et l'État aux défis de la philanthropie et à l'impact des actions des organismes dans la société;
- L'importance du plaidoyer, de l'action politique et de l'engagement social qui dépassent les programmes propres à chaque organisation;
- Les liens tendus entre l'économique et le social, par la responsabilité sociale des entreprises, les entreprises sociales et le développement des activités génératrices de revenus pour les organismes communautaires;
- L'émergence de nouveaux enjeux sociaux, économiques et environnementaux sur lesquels le milieu philanthropique doit se positionner, comme la lutte contre les changements climatiques;
- La confiance comme facteur essentiel aux dons de toutes natures;
- Le manque de lieux de dialogue qui incluent les bénéficiaires.



# Place et rôle des fondations subventionnaires dans l'écosystème philanthropique

**Jean-Marc Fontan<sup>1</sup>**

Professeur à l'Université du Québec à Montréal et chercheur au Laboratoire montréalais de la philanthropie canadienne et au Centre de recherche sur les innovations sociales

En préambule à ma présentation, il importe de mentionner deux éléments. Premièrement, tel que cela a été relevé par plusieurs conférencières et conférenciers durant la première journée du colloque, les besoins des communautés appauvries ou exclues, d'une part, et ceux relayés par des organisations de la société civile, d'autre part, sont largement insatisfaits et difficiles à combler. Nous sommes certes mieux équipés en politiques sociales et en modalités publiques d'intervention qu'au début des années 1960, nous pouvons compter sur un tiers secteur ou une société civile plus densément constituée, très diversifiée, mieux dotée en ressources, plus performante et mieux structurée. Malgré ces progrès, pour le Québec, les défis posés tant par le processus actuel de mondialisation de l'économie que par les mesures d'austérité des derniers gouvernements en place demandent des efforts d'adaptation importants. Qui plus est, un appel à des changements structurels se fait entendre relativement à l'accroissement des dérèglements climatiques<sup>2</sup> et à l'accroissement des inégalités sociales (Oxfam, 2016).

Note : Le texte qui suit est inspiré de l'allocution prononcée par M. Fontan au Sommet 2015. Le contenu de cet article est toutefois plus détaillé et exhaustif.

<sup>1</sup> Mes remerciements à Sylvain Lefèvre, directeur scientifique du Laboratoire et membre du centre Organisations, Sociétés, Environnement (OSE, UQAM) pour ses précieux commentaires.

<sup>2</sup> Voir les analyses et les propositions répertoriées par la Coalition Climat 21 : <http://coalitionclimat21.org/fr/contenu/la-coalition>.

Deuxièmement, en écho à la présentation introductive de Tim Brodhead, l'écosystème de la philanthropie canadienne représente un secteur relativement bien structuré et organisé. Ce secteur d'action est composé d'une diversité d'organisations qui sont définies par l'Agence de revenu du Canada sous le nom d'organismes de bienfaisance (voir annexe 1). En 2015, le secteur de la bienfaisance ou caritatif comptaient 86 592 organisations au sein de trois grands regroupements, dont deux sont reconnus<sup>3</sup> par l'État fédéral sous un statut juridique distinct, à savoir : les fondations privées (5 356 organismes) et les fondations publiques (5 148 organismes). Toutes les fondations privées ou publiques ne sont pas des fondations subventionnaires, nombre des fondations découlent d'entreprises. Elles ont été mises sur pied pour appuyer le fonctionnement ou le développement d'organisations ou d'institutions<sup>4</sup> à vocation sociale. Elles n'ont pas à faire de dons à des organismes de bienfaisance.

L'objet de ma présentation est de porter un regard analytique sur le rôle et la fonction des fondations subventionnaires dans le développement de la société canadienne. Nous ferons cet exercice en tenant compte, dans un premier temps, de l'objectif d'intérêt général qu'elles sont tenues de poursuivre en vertu de la loi et qui consiste à soutenir le développement d'activités de bienfaisance ou de charité. Cela nous permettra de préciser la nature des ressources dont elles disposent pour atteindre cet objectif. Nous terminerons ce premier regard en prenant en considération, dans un deuxième temps, l'approche utilisée par nombre de gestionnaires de fondations subventionnaires et qui consiste à être stratégique dans leurs investissements.

Enfin, dans un troisième temps, nous verrons en quoi l'intégration historique des fondations subventionnaires sur la scène du développement sociétal exige plus que jamais que soient clarifiées les assises éthiques et morales sur lesquelles repose ce secteur d'intervention et qui encadrent leur modèle d'action. Une identité qui est à la fois plurielle et singulière et qui demande à être définie non pas administrativement par le législateur public, comme actuellement, mais bien collectivement, en permettant de bien distinguer en quoi les actions des fondations subventionnaires ne relèvent ni d'une logique marchande, propre au marché, ni d'une logique redistributive, propre à l'État. Nous concluons en revenant sur le rôle que peuvent jouer

<sup>3</sup> Les deux réseaux incluent celui qui regroupe des fondations privées et publiques, sous la gouverne de Fondations philanthropiques Canada (PFC, <http://pfc.ca/fr/a-propos/>), et celui qui regroupe les fondations communautaires, sous la gouverne de Fondations communautaires du Canada (<http://communityfoundations.ca/fr/>). Indiquons aussi un troisième regroupement, autour du modèle philanthropique d'intervention que représente les United Ways, avec le réseau des Centraide Canada (<http://www.centraide.ca/a-notre-sujet>).

<sup>4</sup> Mentionnés, à titre indicatif, les fondations corporatives mises sur pied par des hôpitaux ou des universités.

les centres de recherche d'enseignement supérieur dans le développement du rattachement de l'identité des fondations au grand secteur institutionnel que représente le « commun ».

## **Les ressources à la disposition des fondations subventionnaires**

Les fondations subventionnaires canadiennes disposent collectivement de moyens financiers assez importants (4,6 milliards de dollars en 2015). Cette « dotation commune » représente un faible pourcentage par rapport aux ressources et aux pouvoirs qui sont à la disposition de l'État canadien (300 milliards de dollars en 2015) ou du gouvernement du Québec (100 milliards en 2015<sup>5</sup>). Pour gérer leur organisation, les gestionnaires de fondations subventionnaires disposent de peu (la minorité) ou de pas (la grande majorité) de personnel. Elles comptent beaucoup sur le bénévolat pour leur fonctionnement. En matière d'avoirs financiers, la majorité des fondations sont de petite et de moyenne tailles. De plus, la plupart des fondations subventionnaires accordent des dons relativement petits par année et par projet à des organisations de bienfaisance ou de charité ayant un champ d'action généralement limité dans leur portée.

En 2014, parmi les 150 plus grandes fondations subventionnaires canadiennes, ce qui représente moins de 2 % de l'ensemble des fondations du pays, le don médian, c'est-à-dire le montant qui est également réparti entre le plus petit et le plus grand don consenti à des organismes de bienfaisance ou autres, se situait autour de 15 000 \$ par année. Pour les organisations subventionnées, il est évident que les dons qui leurs sont accordés sont insuffisants pour réaliser leur mission. Ces sommes demandent à être bonifiées par d'autres sources de financement, largement fournies par l'État. En fait, 73 % des dons accordés par les grandes fondations se situaient sous la barre des 35 000 \$ par année par organisation ou par projet. En ce qui a trait aux dons plus importants, seulement 1 % de la totalité des dons des 150 plus grandes fondations subventionnaires étaient supérieurs à 1,5 million de dollars par année et par organisation ou projet (Imagine Canada et PFC, 2014).

Tant par la valeur des dons consentis que par les ressources humaines à leur disposition, les fondations subventionnaires comptent généralement sur peu de moyens pour soutenir les organisations de bienfaisance à qui leurs investissements sociaux sont consacrés. Aux prises avec de faibles capacités

<sup>5</sup> Dont 19,2 milliards de dollars proviennent de transferts du gouvernement fédéral.

d'action, comparativement à celles de l'État, le réflexe est de les voir devenir individuellement et collectivement plus stratégiques dans leur capacité d'action. Elles le font généralement en se dotant de programmes d'investissement, en mutualisant leurs ressources et en travaillant de façon collaborative sur des projets ou sur des enjeux communs.

## **Pour améliorer la capacité d'action des fondations subventionnaires: développer la recherche privée ou publique et surtout accroître le niveau de collaboration entre les fondations subventionnaires**

Au fil des 30 dernières années, différentes actions ont été menées pour bonifier la capacité d'action du champ de la philanthropie subventionnaire. Nous en retiendrons deux. Une première relève de la mobilisation du milieu de la recherche en général et de la recherche universitaire en particulier. Une deuxième action a trait aux modalités de travail que se sont données les gestionnaires de fondations subventionnaires.

Sur le premier point, nos connaissances sur le secteur philanthropique canadien et québécois sont naissantes, embryonnaires et encore peu développées<sup>6</sup>. La recherche privée affectée au secteur de la philanthropie est généralement prise en charge par des firmes de consultants ou par des unités internes de recherche de fondations subventionnaires. Nous savons très peu de choses sur cet environnement privé de recherche. La recherche publique est généralement conduite par des unités de production de nouvelles connaissances mises sur pied dans des universités. Au Canada et au Québec, il existe peu de centres ou de groupes de recherche. Nous observons donc un vide important en matière de recherche et développement quant à la philanthropie en général et aux fonctions subventionnaires en particulier.

Au Québec, ce vide a suscité récemment une certaine mobilisation au sein du milieu universitaire. Quelques initiatives ont été mises en place. C'est ainsi qu'a été créé l'Institut Mallet<sup>7</sup> en 2011 et qu'a été constitué, en 2014, le Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne<sup>8</sup>. Le Laboratoire est le fruit d'un partenariat de recherche regroupant des fonds publics et privés. Il est cofinancé par le Conseil de recherche en sciences

<sup>6</sup> J. M. FONTAN, B. LEVESQUE et M. CHARBONNEAU (2011), «Les fondations privées québécoises: un champ de recherche émergent», *Lien social et Politiques*, n° 65, p. 43 à 64.

<sup>7</sup> <http://institutmallet.org/>.

<sup>8</sup> <http://rpc.uqam.ca/fr/>.

humaines du Canada<sup>9</sup> (CRSH), par Fondations philanthropiques Canada, par Fondations communautaires du Canada et par l'Institute for Community Prosperity<sup>10</sup>. Le « volet recherche CRSH » du Laboratoire<sup>11</sup> se déploie au sein de quatre groupes partenariaux de travail qui regroupent des chercheurs de différentes régions du Canada et des États-Unis. Dans son ensemble, le programme de recherche du Laboratoire vise à mieux comprendre la réalité, les défis et les enjeux de la philanthropie subventionnaire canadienne.

Sur le deuxième point, celui de la concertation et de la mutualisation de ressources, des travaux effectués par l'équipe du Laboratoire en 2014-2015 nous ont permis de définir deux grandes modalités d'action en matière de travail concerté. D'une part, le réseau des fondations communautaires a développé un important programme de travail, les Signes vitaux<sup>12</sup>, qui permet la production de diagnostics collaboratifs à l'échelle de communautés territoriales (généralement des villes) afin de mieux comprendre les besoins ou les problèmes, de mieux cibler les domaines prioritaires d'intervention et possiblement de développer des collaborations ou des partenariats entre fondations communautaires et entre des fondations communautaires ou subventionnaires et des organisations de la communauté.

*The Vital Signs program allows community foundations across Canada to produce a “report card” on the state of well-being of their respective communities. Vital Signs is presented as both a tool that benefits community foundations – as a means by which they can build their profile, ground their relevance and position their leadership in the community – and as a means to engage local communities around issues of concern. At the present time, community foundations are invited to expand the range of roles that they occupy to include that of knowledge broker. At the same time, in recognition of the growing number of other actors present in the community data and indicators landscape, community foundations are invited to rethink Vital Signs' relationship to actual and potential partners, collaborators and competitors<sup>13</sup>.*

<sup>9</sup> <http://www.sshrc-crsh.gc.ca/home-accueil-fra.aspx>.

<sup>10</sup> <https://www.mtroial.ca/nonprofit/InstituteForCommunityProsperity/index.htm>.

<sup>11</sup> Le Laboratoire effectue d'autres recherches, dont celles conduites par l'équipe de Sylvain Lefèvre sur la Fondation Béati (<http://www.fondationbeati.org/>) et le réseau des fondations subventionnaires québécoises contre les conséquences inégalitaires de la politique d'austérité budgétaire.

<sup>12</sup> <http://www.vitalsignscanada.ca/fr/home>.

<sup>13</sup> Nancy POLE (2015), *Vital Signs: An exploratory case study of community foundations local collaborations in a national program context*, Montréal, Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, p. 1.

D'autre part, nous avons observé des réseaux d'action ou d'intervention entre fondations subventionnaires. Il existe nombre de mécanismes informels de collaboration entre les professionnels de fondations subventionnaires, allant de l'échange d'information sur les meilleures pratiques communautaires au partage d'expertise et de savoirs sur des méthodes de travail à suivre, sur des réseaux d'acteurs à connaître ou encore sur le partage de données disponibles. Il existe aussi des groupes de travail, plus ou moins structurés, qui sont implantés par des fondations ou qui regroupent des fondations pour agir collectivement sur des champs précis d'intervention, comme sur la question des liens avec les Premières Nations ou sur celle de l'écofiscalité<sup>14</sup>.

Au Québec, deux expériences collaboratives récentes retiennent particulièrement notre attention. Au printemps 2015, nous avons vu se constituer un regroupement de huit fondations qui ont pris position sur la question de l'austérité et des inégalités sociales. Nous conduisons actuellement une étude de cas sur cette expérience qui se formalise lentement. De plus, à l'automne 2015, Centraide du Grand Montréal a lancé le « Projet impact collectif<sup>15</sup> » (PIC), lequel repose sur un partenariat actuellement établi entre cinq fondations québécoises. L'objectif du partenariat est de soutenir financièrement des actions de lutte contre la pauvreté dans une quinzaine de quartiers de la métropole montréalaise.

Afin de mieux comprendre l'apport de groupes formels de travail entre fondations subventionnaires, nous avons réalisé des études de cas sur des expériences collaboratives prenant place entre des fondations, d'une part, et entre des fondations et d'autres acteurs de la société. Les secteurs d'intervention retenus portent sur la petite enfance, la lutte contre la pauvreté, l'aide aux communautés des Premières Nations, l'environnement, les signes vitaux et la sécurité alimentaire.

Des données que nous avons recueillies, nous observons que les actions de collaboration entre fondations donnent lieu à différentes actions. Certaines actions visent le développement de leur capacité d'influencer l'acteur public. D'autres activités permettent de sensibiliser d'autres acteurs de la société, dont les gens d'affaires et parfois l'opinion publique. Généralement, les collaborations sont développées pour faciliter l'échange d'information sur les bonnes

<sup>14</sup> Sur le lien avec les Premières Nations, voir : <http://www.philanthropyandaboriginalpeoples.ca/>. Sur la question écofisciale, voir la Commission canadienne sur l'écofiscalité : <http://ecofiscal.ca/fr/>.

<sup>15</sup> <http://www.centraide-mtl.org/fr/organismes/projet-impact-collectif/>.

pratiques observées sur le terrain; de partager des données ou de réaliser des échanges de connaissances entre leurs professionnels afin d'assurer un partage d'expertises et de données. Parfois, les collaborations se traduisent par la création de « *pools* » de ressources, dont des ressources financières. À d'autres moments sont établies des conventions de cofinancement pour appuyer des projets ou pour effectuer des évaluations conjointes. Enfin, les collaborations donnent lieu à des activités de lobbying (*advocacy*), de mobilisation de savoirs<sup>16</sup> ou de valorisation de connaissances scientifiques. La mobilisation de connaissances prend la forme d'études conjointes, de webinaires, d'ateliers, de forums ou de conférences<sup>17</sup>.

Les collaborations observées se font quelques fois à l'échelle nationale et, le plus souvent, elles sont réalisées à l'échelle locale ou provinciale ou encore à l'échelle de grandes régions du Canada. Malgré les mécanismes formels de travail, ces derniers demeurent faiblement financés et peu pourvus en ressources humaines. Dès lors, les collaborations s'y inscrivent plus dans des comportements informels et discontinus de travail que dans des comportements professionnalisés et institutionnalisés inscrits dans la durée et dotés de moyens financiers importants.

### **D'une logique de coopération et de mutualisation artisanale à des pratiques plus stratégiques : un passage obligé par une clarification identitaire de la place occupée et du rôle joué par les fondations subventionnaires**

L'analyse que nous faisons des études de cas que nous avons réalisées indique que le niveau de collaboration entre fondations subventionnaires pourrait s'élever d'un cran, en passant, pour faire image, à un niveau 2.0. Passer à un tel niveau permettrait des collaborations plus formelles, mieux financées et plus structurées. Former des « *pools* » de ressources financières et techniques, développer des diagnostics conjoints, établir des plans d'action qui tiennent compte de la complexité des dynamiques, des processus et des problèmes rencontrés sur le terrain sont autant de voies qui paraissent prometteuses pour renforcer les actions des fonctions. Est-ce suffisant pour atteindre les résultats visés?

<sup>16</sup> Mentionnons le projet Community Knowledge Exchange (CKE) mis sur pied par le réseau des fondations communautaires du Canada : <http://ckx.org/>.

<sup>17</sup> Mentionnons la conférence annuelle organisée par le réseau des fondations privées : <http://pfc.ca/fr/evenements/conferences/>.

En partie, car, s'il est important d'être bien outillé pour devenir un acteur majeur du développement de la société canadienne, il est tout aussi vital que son statut d'acteur soit clairement défini, tant pour soi que pour les autres acteurs avec lesquels les fondations subventionnaires ont à interagir. Pour les fondations subventionnaires, il importe donc de clarifier ce qui les distingue de l'action réalisée par les fondations corporatives, de l'action caritative et économique exercée par des entreprises privées, de l'action publique portée par les différents paliers de gouvernement et aussi d'indiquer ce qui les rapproche ou non des actions menées par d'autres acteurs de la société civile, dont les mouvements sociaux, les organisations de défense des droits et les organisations communautaires.

Rappelons que toute action sociale est généralement orientée en fonction de la compréhension que l'on a de soi, des actions à mener et des fondements sur lesquels on fait reposer sa capacité d'agir. Il s'ensuit une démarche interprétative fortement dépendante de la compréhension qu'a l'acteur social de sa raison d'être ou de sa spécificité culturelle. En se définissant autrement que comme un organisme privé producteur de richesse ou comme un organisme public chargé de redistribuer la richesse, cela permet aux fondations subventionnaires d'appartenir au monde de la non-lucrativité et de la non-allégeance à l'action politique publique. Comment nommer cette troisième logique d'intégration et de socialisation autrement que par la négative, c'est-à-dire par ce qu'elle n'est pas? Généralement, on le fait en désignant ce qui ne relève ni de l'État ni du marché par les termes « troisième secteur » ou « société civile ». Cette façon est intéressante, mais elle ne permet pas d'attribuer une fonction claire à cet autre univers institutionnel.

Pour qualifier cette fonction, nous avons revisité les travaux de Karl Polanyi<sup>18</sup>. Polanyi a ouvert une voie théorique d'analyse intéressante en distinguant les actions construites à partir d'une logique fondée sur la réciprocité de celles reposant sur la redistribution de ressources ou sur la production de richesses économiques par l'échange marchand. Pour Polanyi, les relations humaines relèvent fondamentalement de trois modalités d'interaction et d'intégration : celles relevant d'une logique filiative de réciprocité, celles liées aux activités filiativées et contractuelle de redistribution des ressources et celles liées aux activités contractuelles de production de la richesse économique. L'action

<sup>18</sup> Voir la présentation du recueil de textes écrits par Polanyi : <https://regulation.revues.org/7455>.

réciproque, dirait Marcel Mauss<sup>19</sup>, est celle qui se fait dans une perspective de don et de contre-don, en fonction de règles communes qui sont partagées entre les membres d'un groupe, lequel se reconnaît communément autour d'un ensemble de droits, d'obligations et de responsabilités. Être régi par une logique réciproque d'action signifie être engagé formellement dans la longue durée, une durée dont on ne peut pas sortir facilement, ce qui permet une filiation à long terme, sur des générations. Ce monde, du réciproque, est encadré dans la régulation du corps sociétal. Nous le connaissons historiquement sous la dénomination du « commun ». En suivant la typologie développée par Polanyi, nous pourrions dire que le monde du « commun » représente une logique de socialisation et de régulation des comportements, donc d'organisation du social, qui est distincte et complémentaire à celle de l'action privée (marché) et à celui de l'action publique (État).

En pensant le fonctionnement d'une société à partir de trois modes d'interaction des relations sociales, nous nous représentons une société comme un écosystème complexe. Dès lors, agir au sein d'un tel écosystème exige des parties prenantes le constituant de bien saisir la nature de cette complexité.

## **Nous vivons dans des sociétés de plus en plus complexes**

Cette constatation est bien présentée par Kania, Kramer et Russel<sup>20</sup>. Selon ces derniers, la complexité des problèmes des sociétés modernes demande aux gestionnaires de fondations subventionnaires de travailler stratégiquement en comprenant mieux le système qui les entoure. À titre indicatif, pour les gestionnaires d'une fondation subventionnaire, il ne s'agit pas seulement d'identifier les causes ou les déterminants d'un problème ou d'une question sociale ou d'un enjeu culturel à résoudre et de le faire une fois pour toutes, il importe aussi de comprendre en quoi et comment les causes de ces problèmes sont parties prenantes de dynamiques et de processus mettant en scène une diversité d'acteurs, d'organisations et d'institutions qui ont des intérêts parfois convergents et souvent divergents. Il faut prendre aussi en considération que ces acteurs privés, publics ou sociaux sont généralement liés structurellement aux causes des problèmes ou aux enjeux sociaux et qu'ils ont la possibilité de jouer un rôle clé dans leur résorption.

<sup>19</sup> Voir son essai sur le don : [http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss\\_marcel/socio\\_et\\_anthropo/2\\_essai\\_sur\\_le\\_don/essai\\_sur\\_le\\_don.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_anthropo/2_essai_sur_le_don/essai_sur_le_don.pdf).

<sup>20</sup> Voir leur article paru en 2010 : [http://ssir.org/up\\_for\\_debate/article/strategic\\_philanthropy](http://ssir.org/up_for_debate/article/strategic_philanthropy).

Le niveau actuel de complexité sociétale demande aux gestionnaires des fondations subventionnaires de bien comprendre les processus et les dynamiques qui caractérisent l'écosystème dont elles font partie. Les causes d'un problème peuvent changer tant en raison des déterminants qui agissent sur lui qu'en fonction de l'état de développement de nos connaissances et de notre compréhension de leur réalité. L'approche stratégique permet aux fondations de ne pas s'enfermer dans des modes d'action rigides, standardisés et peu adaptés aux changements qui influencent l'écosystème dans son ensemble.

Les collaborations entre fondations subventionnaires que nous avons étudiées indiquent que les ressources consenties à leur déploiement et aux investissements réalisés dans des organisations de la société civile sont insuffisantes pour agir de façon appropriée pour répondre à des problèmes complexes. Rappelons que la grande partie des fonds générés par la gestion financière des dotations des fondations subventionnaires sont consacrés à des donations accordées à des organisations de la société civile ou, pour reprendre notre terminologie, à des organisations appartenant « au monde du commun ». Il reste donc peu de ressources financières à leur disposition pour développer la capacité organisationnelle requise pour bien mener à terme les stratégies privilégiées.

Somme toute, nos travaux nous indiquent que, malgré le fait que peu de ressources soient allouées aux actions stratégiques développées par des fondations subventionnaires, le simple fait d'amorcer de telles actions, à l'échelle d'une seule fondation ou entre des fondations, a une incidence que l'on peut qualifier de catalytique à l'échelle locale ou régionale d'une communauté. Une action stratégique, menée individuellement ou collectivement, engendre des impacts variés sur des enjeux et des problèmes qui se situent sur la ligne de front du changement sociétal<sup>21</sup>.

## **Une obligation et une responsabilité mutuelles d'innover**

Pour les fondations subventionnaires qui ont la capacité de structurer leurs dotations à partir de programmes de financement et qui disposent de personnel pour bien encadrer leurs actions stratégiques, il est souvent exigé des organisations à qui elles accordent des subventions d'être novatrices dans

<sup>21</sup> Ligne de front au sens où la nature des enjeux ou des problèmes requiert des changements structurels et en profondeur et non de simples actions réformistes ou placebos.

leur façon de faire afin de construire des réponses innovantes et probantes. En retour, ces mêmes organisations demandent aux fondations subventionnaires d'être tout aussi innovantes et novatrices dans la définition de leur rôle, des droits qu'elles doivent respecter et des responsabilités qu'elles doivent assumer. Relativement à ces obligations réciproques, le travail novateur à amorcer pour les fondations se situe au moins à deux niveaux.

Premièrement, au-delà du rôle classique qui consiste à saupoudrer des ressources financières pour soutenir une diversité de projets en espérant que ces derniers atteignent les objectifs escomptés, ce qui représente une stratégie légitime en soi, les fondations subventionnaires de petite, moyenne ou grande envergure peuvent aussi agir à une autre échelle. Comment? En se dotant d'une compréhension et d'une représentation plus claires du rôle et des fonctions qu'elles peuvent exercer par rapport à la question du changement social. En d'autres termes, pour devenir plus stratégiques dans leur façon d'allouer des ressources financières, il leur faut minimalement clarifier en quoi et comment elles se définissent et veulent agir à titre « d'acteurs du commun » pour amorcer le changement social.

Que faut-il faire pour être en mesure de clarifier le rôle et la fonction de la philanthropie subventionnaire? Minimalement, il importe d'autodéfinir son identité en tant qu'acteur social. Une identité d'acteur est un fait socialement encadré et historiquement défini. Actuellement, nos travaux montrent que cette identité est relativement floue et principalement définie par le législateur public. Dans les faits, les fondations subventionnaires composent avec une « identité vaporeuse » qui les situe dans un monde hybride qui relève à la fois :

- de l'économie privée, par la provenance des dotations dont elles disposent et par la financiarisation de ces investissements en placements pour l'obtention d'une rente de placement;
- de l'action publique, par la reconnaissance, les obligations et les avantages consentis par l'État aux fondations, d'une part, et, d'autre part, par la nature des activités qu'elles réalisent au nom de l'intérêt général et du bien public;
- du commun ou de la société civile, tant par la forme organisationnelle et juridique de leur incorporation, fondée sur le non-lucratif, que par la nature morale des principes historiques dont elles ont hérité: la bienfaisance, la charité, le mécénat ou l'action caritative.

Devant une identité qui demeure vaporeuse, les fondations subventionnaires ont tout avantage, telle est l'hypothèse de travail que nous explorons, de se définir moins comme des organisations de bienfaisance ou des organismes de charité que des organisations vouées au développement des communautés humaines, en se faisant productrices «de bien commun», et ce, au nom de l'intérêt commun. En se définissant à partir de la logique réciproque de régulation des transactions sociales, les fondations subventionnaires seraient en mesure de définir plus clairement la place et la position distinctes qu'elles occupent dans l'écosystème sociétal. Et ce faisant, elles clarifieraient leur rôle par rapport aux actions développementales de redistribution exercées par l'État (représentant l'intérêt et le bien publics) et par rapport aux actions développementales de production de la richesse économique réalisées par les entreprises du marché.

Sur la base du « commun », les fondations subventionnaires ont la possibilité de se placer en situation d'équivalence structurelle de coopération avec d'autres organisations de la société civile et en situation d'équivalence complémentaire par rapport au monde des affaires et aux agences gouvernementales. Avec les organisations de la société civile, les fondations subventionnaires partagent des intérêts et une vision consistant à produire du bien commun. Bien que l'unité identitaire du commun soit observable empiriquement, elle n'est pas politiquement actualisée et reconnue par l'ensemble des organisations de la société civile.

Deuxièmement, adopter une identité développementale au service du « monde commun » représente un défi, car ce monde, bien qu'existant depuis la nuit des temps, a été déstructuré depuis au moins le XIV<sup>e</sup> siècle. Cette déstructuration s'est principalement opérée au profit de la logique privée de régulation du droit sociétal. Théoriquement effacé de la scène sociétale, le commun n'a pas pour autant été annihilé. Au contraire, il est bien réel. Si nous regroupons sous cette identité tout ce qui est détenu aujourd'hui sous la forme de « plus-value sociale », au sens millien<sup>22</sup>, ou de propriétés collectives (coopératives, mutuelles, organisations à but non lucratif) mises sur pied à des fins publiques ou pour la défense de l'intérêt commun, nous rendrions visible un actif très impressionnant au sein, par exemple, de la société

<sup>22</sup> John Stuart MILL (1848), *Principes d'économie politique*, Londres.

québécoise. En raison du mode légal d'incorporation utilisé au Québec ou au Canada<sup>23</sup>, le commun n'est pas absent, il a été juridiquement rendu invisible en le dissimulant sous les appareils de la corporation privée.

Pour les fondations subventionnaires, aller dans la direction d'une communalisation de son identité représente un défi. D'une part, un débat doit prendre place au sein même du secteur philanthropique, tant à l'échelle des organisations dites de bienfaisance en général que de chacun des trois secteurs en présence, tels ceux des fondations privées et publiques subventionnaires. Si cette identité s'aligne sur le sens des valeurs et des principes portés par l'idée de générer du commun afin d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un « projet développemental qui soit inclusif, solidariste et écologique<sup>24</sup> », alors, le secteur de la philanthropie se doit de faire alliance minimalement avec d'autres secteurs et organisations de l'écosystème que représente la société canadienne. Une telle alliance permettrait de définir les contours d'un champ d'action politique et éthique — celui du « commun » — lequel serait complémentaire au domaine public de l'État.

D'autre part, une fois ces balises définies et les choix posés, donc une fois que le champ d'action politique du commun aura été reconnu socialement légitime et que l'objectif du « bien-vivre ensemble » sera retenu comme fondement éthique de ce dernier, il importera aux composantes de la société de travailler collégialement afin de définir ensemble les arrangements institutionnels qui seraient appropriés pour correspondre aux valeurs et aux principes du « commun ». Une telle opération peut difficilement faire l'économie de réformes structurelles, dont celle du droit positif. À l'image du modèle libéral et néolibéral de développement, le monde du « commun » ne se décrètera pas mécaniquement, il se construira socialement à partir de débats, de tensions, de consensus, par et dans l'adoption de nouveaux arrangements institutionnels.

En disposant d'une identité clairement définie, les gestionnaires des fondations subventionnaires seront en meilleure position pour définir concrètement leurs rôles et leurs fonctions quant aux actions développementales à mener. Il leur sera plus facile de désigner ce qui relève ou non de leurs actions,

<sup>23</sup> Il s'agit de faire reconnaître son entreprise ou son organisation comme « personne morale » à partir d'une incorporation sous le registre de la troisième partie de la Loi sur les compagnies au Québec ou de la deuxième partie de la Loi sur les corporations canadiennes.

<sup>24</sup> À l'image du bien vivre, sur cette notion, voir le quatrième de couverture du livre d'Acosta : <https://editionutopia.wordpress.com/2014/03/30/le-buen-vivir-pour-imaginer-dautres-mondes/>.

ce qui relève ou non de leurs compétences, ce qui relève de l'intérêt commun, privé ou public. Il leur sera aussi possible de rendre plus transparente la nature des collaborations qu'elles entendent développer et les dimensions précises de leur implication au sein des projets qu'elles appuient financièrement. Les fondations subventionnaires pourront plus clairement déterminer ce qui relève de leurs droits, de leurs responsabilités et de leurs obligations<sup>25</sup>, rendant de ce fait nécessaire la définition des rôles, des fonctions, des droits et des responsabilités des organisations avec lesquelles elles tissent des collaborations faibles ou fortes, avec lesquelles elles établissent des conventions formelles ou informelles, des alliances ou des partenariats.

En attendant, le monde du « commun » demeure une réalité abstraite et le travail des fondations subventionnaires effectué auprès des autres acteurs de l'écosystème sociétal est une réalité concrète et réalisée au quotidien

Actuellement, pour les fondations subventionnaires, le fait que l'univers du commun ne soit pas encore défini et reconnu comme un champ légitime de régulation institutionnelle interpelle ces dernières sur la façon dont elles doivent travailler avec les autres acteurs. Cette situation remet en question les fondations subventionnaires de trois façons différentes.

Tout d'abord, au sein du champ de l'action politique et juridique, les fondations ont un vis-à-vis contraignant dans la personne morale que représente l'État sous toutes ses formes. Par sa centralité, l'État demeure l'institution incontournable en matière de redistribution des ressources sociétales et de formalisation des règlements, des sanctions et des contraintes. Comment interagir avec l'État lorsqu'il s'enlise dans la voie de la nouvelle gestion publique (*new public management*<sup>26</sup>) et qu'il en arrive à oublier que tout ne se résume pas pour lui à limiter son action à une gestion saine et équilibrée des avoirs publics, au meilleur coût possible, en l'amenant à réduire au minimum ses engagements sociaux, ses responsabilités environnementales et ses capacités d'action et de législation? Comment interagir avec ce dernier pour qu'une nouvelle scène politique de régulation<sup>27</sup> prenne place à l'échelle internationale

<sup>25</sup> Sur la thèse que les transactions sociales s'établissent entre des parties prenantes qui ont des droits, des responsabilités et des obligations, voir les travaux de John Commons, voir le numéro spécial de la revue *Interventions économiques*: <http://interventionseconomiques.revues.org/1193>.

<sup>26</sup> C. HOOD (1991), "A Public Management for all Seasons?", *Public Administration*, 69 (1), p. 3 à 19.

<sup>27</sup> À l'image, pour la scène politique, de l'adoption d'une nouvelle logique de gestion. Sur cette approche, voir Benoît Lévesque (2012), « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique », *Vie économique*, vol. 4, n° 2 [[http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/17/169/RVE\\_Vo4\\_no2\\_Benoit.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/17/169/RVE_Vo4_no2_Benoit.pdf)].

en fonction non pas de la défense d'intérêts économiques, mais de la défense des droits, des obligations et des responsabilités découlant du principe d'une commune humanité<sup>28</sup> ?

Deuxièmement, nous trouvons le champ du marché, où des transactions socioéconomiques sont déployées par des entreprises privées, sociales ou collectives. Au fil des dernières décennies, des organisations de ce secteur ont innové en définissant les contours de leur responsabilité sociale. La responsabilité sociale des entreprises leur permettrait de rendre des comptes sur leurs pratiques et impliquerait leur volonté de collaborer avec les parties prenantes concernées par leurs activités. Ces entreprises libérales ou solidaristes sont-elles prêtes à s'engager dans une action de réingénierie qui, à partir de la « responsabilité sociale des entreprises », permettrait de s'attaquer à la source de nombreux problèmes sociaux et enjeux sociétaux qui nourrissent la pauvreté, les inégalités ou la détérioration des écosystèmes ? Parties prenantes de l'écosystème philanthropique, quelles formes de collaboration et d'engagement les fondations subventionnaires peuvent-elles avoir avec des entreprises privées ou sociales ?

Enfin, le champ institutionnel et organisationnel de l'intérêt commun et de la communalité est représenté en grande partie, mais pas en totalité, par des organisations de la société civile. Très fortement fragilisées par les politiques d'austérité, nombre de ces organisations luttent pour leur survie. Pour les fondations subventionnaires, comment travailler avec ces organisations afin de faciliter le développement de leur capacité d'innovation et de contestation, pour appuyer des prises de risques qui sont essentielles pour atteindre leur mission, dans un contexte où les conditions et les ressources requises pour le faire ne sont pas assurées ni au rendez-vous ? Comment travailler avec elles pour faire émerger le champ institutionnel du commun comme champ d'action à part entière ?

On le voit, le questionnement autour de l'identité, du rôle, de la fonction et de l'action des fondations, en se situant dans un écosystème d'action complexe, révèle une nature profondément encadrée dans le tissu institutionnel de la société.

<sup>28</sup> Sur l'idée de commune humanité, voir les travaux de Boltanski et Thévenot, *De la justification les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

## Conclusion

En terminant, il nous faut rapidement revenir sur les relations à développer entre les organisations du secteur de la philanthropie et le milieu de l'enseignement et de la recherche supérieurs. Actuellement, ces relations sont faiblement développées. Pour les gestionnaires de fondations subventionnaires, il est important de pouvoir compter sur l'expertise et les compétences du milieu de la recherche et développement. Tant les firmes privées de consultation que les centres publics de recherche ont besoin de travailler de concert avec le milieu de la philanthropie et celui de la philanthropie subventionnaire pour bien définir les connaissances à développer conjointement pour permettre l'émergence de nouveaux savoirs et, surtout, pour théoriser et systématiser les apprentissages qui se dégagent des nombreux champs d'intervention et d'expérimentation de la philanthropie. Travailler tant à la production de données empiriques qu'à l'analyse de processus et de dynamiques, lier ces données et ces analyses aux contextes conjoncturels d'action, assurer un travail de veille et de transfert afin de faire circuler plus rapidement l'information d'un secteur à l'autre sont autant de dimensions qui manquent actuellement au monde du commun duquel relève la philanthropie subventionnaire. Il va s'en dire qu'un tel travail peut difficilement se faire à partir d'une posture complaisante. Il demande donc que soit mobilisée la dimension critique et que prennent place des débats sur l'interprétation des données, des analyses et des théories qui en découlent.

## **Annexe 1**

### **Définition des statuts juridiques de la philanthropie par l'Agence du revenu du Canada (ARC)**

L'ARC définit trois catégories de statuts<sup>29</sup> :

Une fondation privée :

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

Une fondation publique :

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

<sup>29</sup> [<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/glsry-fra.html>] (Consulté le 22 septembre 2014).

Une œuvre de bienfaisance :

- est une société, une fiducie ou est établie par un acte constitutif;
- à des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance;
- mène principalement ses propres activités de bienfaisance, mais peut également faire des dons en argent à d'autres donataires reconnus (par ex. des organismes de bienfaisance enregistrés);
- plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux;
- reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance;
- ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

## Synthèse des ateliers (jour 2) :

# Ressources et collaborations

**Vincent Martineau**, Institut Mallet

**Lyse Brunet**, Consultante indépendante

*Les participants ont été invités à prendre part à des ateliers de réflexion, animés sous la forme de groupes de discussions. Cette deuxième série d'ateliers a permis aux participants de partager leurs points de vue sur les ressources de l'écosystème philanthropique et les nouvelles formes de collaborations possibles entre les acteurs.*

Selon le sondage sur la culture philanthropique réalisé par l'Institut Mallet dans le cadre du Sommet 2015, les Québécois ont fait un choix de société qui mise en premier lieu sur leurs impôts et le rôle de redistribution de l'État pour répondre aux besoins. Quant à lui, l'État mise de plus en plus sur la philanthropie pour accompagner et suppléer la contribution gouvernementale.

Dans un contexte de restriction budgétaire, on voit de plus en plus d'organisations se tourner vers la recherche de nouvelles ressources, entraînant des collaborations inédites entre les acteurs de l'écosystème philanthropique.

### **Le capital humain**

Selon les participants, les ressources de l'écosystème philanthropique sont abondantes et variées. Le capital humain — employés, bénévoles, bénéficiaires — des organisations et des communautés a été souligné à maintes reprises. Les employés des organisations philanthropiques sont généralement des gens passionnés qui croient à leur cause et qui connaissent leur communauté et ses besoins. Plusieurs soulignent toutefois l'importance

d'investir dans la formation, dans le but de professionnaliser davantage le secteur et de contrer le roulement de personnel qui représente un véritable défi chez les acteurs communautaires.

Les bénévoles sont une autre ressource inestimable pour les organisations philanthropiques. Ils contribuent de leur temps, de leur expertise et de leurs compétences, en plus de mettre à profit leurs réseaux au bénéfice des organisations. On souligne l'importance d'avoir des bénévoles avec des profils diversifiés — professionnels, gens d'affaires, jeunes, aînés — pour répondre aux différents besoins des organisations (offre de service, gouvernance, financement).

De nombreux participants sont préoccupés par la relève; ils suggèrent de développer la culture philanthropique dès le plus jeune âge et dans la société en général. Pour y parvenir, on recommande notamment de miser sur l'éducation et la sensibilisation des jeunes, par la mise en place de programmes de bénévolat dans le milieu scolaire.

## **Les ressources financières**

Tel que cela a été mentionné à plusieurs reprises au cours du Sommet 2015, l'État est un acteur plus imposant que l'ensemble des autres acteurs philanthropiques, tant par ses moyens financiers que par l'ampleur de ses interventions. Au Québec, c'est l'État qui fournit la plus grande part des ressources financières aux organismes à but non lucratif. Tout en reconnaissant ce fait, les ateliers visaient surtout à identifier des sources de financement alternatives pour les organisations.

Parmi les nouvelles techniques de collecte de fonds, les participants ont indiqué les plateformes de sociofinancement ainsi que l'utilisation des médias sociaux pour joindre les donateurs individuels. Plusieurs ont également souligné l'importance de développer des activités génératrices de revenus, voire des activités commerciales, dans le but de financer les services offerts. Les échanges à ce sujet sont toutefois demeurés très superficiels, reflétant la nouveauté de cette approche et le manque de connaissances des participants à cet égard.

## De nouvelles collaborations possibles

Les nouvelles formes de collaborations ont été au cœur des discussions de cette deuxième série d'ateliers. Les participants ont évoqué l'idée de créer de nouvelles plateformes d'échanges entre les bailleurs de fonds, les organismes et le public. À titre d'exemple, le *Projet impact collectif*<sup>1</sup> récemment lancé par Centraide du Grand Montréal en collaboration avec des fondations privées (Fondation Dollar d'argent, Fondation du Grand Montréal, Fondation J.W. McConnell, Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Mirella et Lino Saputo) propose de renforcer le développement des communautés en soutenant les mobilisations locales.

D'autre part, les participants ont insisté sur l'importance de la collaboration et des partenariats dans la collecte de fonds. Tous reconnaissent que les individus, les fondations et les entreprises sont extrêmement sollicités et que la compétition est forte entre les demandeurs de fonds. Plusieurs participants proposent aux organisations desservant une même cause de se regrouper lors de leurs efforts de sollicitation; les donateurs ont ainsi l'assurance qu'il n'y aura pas de dédoublement de services et que la portée de leurs dons sera décuplée.

Les campagnes de relations publiques dans les médias pourraient également être orchestrées par des regroupements d'organisations afin de présenter une image cohérente entre les acteurs du milieu.

Parallèlement, si le concept de responsabilité sociale des entreprises est de plus en plus répandu, les participants déplorent que la responsabilité sociale des médias ne soit pas encore au rendez-vous. Du temps d'antenne ou des partenariats avec les journalistes pourraient être très bénéfiques pour faire connaître les différentes causes, les besoins du secteur philanthropique ainsi que ses impacts.

## La mutualisation des services

S'il est pertinent pour les organisations de collaborer pour accroître leur financement, c'est également le cas pour réduire leurs dépenses de fonctionnement. La mutualisation des services et des frais de gestion est une avenue

<sup>1</sup> Le *Projet impact collectif* — évoqué en atelier — est présenté en détail dans le texte de la conférence de Lili-Anna Pereša, présidente et directrice générale de Centraide du Grand Montréal, publié dans les *Actes du Sommet 2015*.

proposée par un grand nombre de participants. Ils suggèrent aux organisations ayant des missions similaires de se regrouper et de mutualiser à la fois leurs services et leurs ressources (humaines, administratives, matérielles). Cette approche entraînerait des économies d'échelle en plus d'éviter les doublons de services et de la concurrence entre les organisations préoccupées par les mêmes enjeux.

D'autres participants privilégient davantage la concertation entre les organisations afin d'harmoniser l'offre de service sur un territoire donné et d'éviter le travail en silo. On souligne toutefois que de nombreuses tables de concertation existent déjà et qu'il est préférable de s'investir dans les structures en place avant d'en créer de nouvelles. Ces structures exigent du financement et des compétences particulières afin d'être animées et de déboucher sur des résultats concrets.

On propose également d'innover sur le plan de la collaboration intersectorielle et d'imaginer des plateformes interactives — virtuelles et physiques — qui permettraient la mise en commun de données, d'outils, d'expertises, de ressources humaines et de bonnes pratiques.

## **Des partenariats universitaires**

La pertinence de développer des partenariats avec des centres de recherches et des universités est une idée étant ressortie à de nombreuses reprises lors des ateliers. Dans notre société moderne, la recherche scientifique vient cautionner les causes à défendre, les problèmes à résoudre et les façons de faire. D'une part, le soutien d'un groupe de chercheurs peut aider les organisations à identifier les besoins de la population et à mettre en évidence les meilleures pratiques. D'autre part, pour bon nombre de participants, la recherche a également un rôle instrumental à jouer concernant le financement. Les organisations énoncent que les bailleurs de fonds sont exigeants sur le plan de la reddition de comptes et accordent de plus en plus d'importance à l'impact de leurs dons ou de leurs « investissements ». Démontrer les effets des actions devient alors un enjeu prioritaire, mais qui exige de l'expertise et des ressources considérables. De plus, ces mêmes bailleurs de fonds, souvent avides de connaître les retombées de leurs contributions, peuvent s'avérer réticents à financer des démarches évaluatives, considérées plus comme des frais de gestion que des projets d'intervention.

## Promesses et défis de l'innovation

L'innovation est un thème transversal à l'ensemble des échanges. Exigeante sur le plan des ressources humaines, coûteuse et risquée, l'innovation, qui est pour certains une panacée, entraîne son lot de défis. Les participants reconnaissent évidemment que, pour répondre à de nouveaux besoins, il est essentiel d'être créatif, d'innover et de trouver des solutions de rechange.

Toutefois, on souligne que l'innovation est rendue nécessaire pour attirer les bailleurs de fonds et les donateurs individuels; tous veulent financer de nouveaux projets, même si les programmes en place sont reconnus et efficaces. Le financement de la mission de base et des coûts d'administration, nécessaire au fonctionnement de toutes organisations, est de plus en plus difficile.

L'appétit des bailleurs de fonds pour l'innovation entraîne de nombreuses organisations dans une véritable course aux nouveaux projets. En effet, plusieurs participants ont souligné ressentir beaucoup de pression en ce sens, ce qui les oblige parfois à agir au détriment de la mission de base de leur organisation.



## Rencontre avec **Lili-Anna Pereša**

**Lili-Anna Pereša**, présidente et directrice générale de Centraide du Grand Montréal

**Odette Viens**, Centraide du Grand Montréal

Tout d'abord, j'aimerais saluer votre engagement, à vous tous participant à ce sommet. Ceux et celles qui comme vous choisissent de travailler pour le bien commun représentent le meilleur de l'humanité. Et il semble bien que les situations souvent tragiques qui marquent un peu partout dans le monde ce début de <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle nous obligent à puiser dans ce qu'il y a de meilleur pour y faire face. Nous sommes tous appelés à être des humains exemplaires si nous voulons qu'il y ait un avenir pour les peuples de la terre. Je salue donc tous ceux ici qui répondent présents à cet appel.

### **Introduction**

Aujourd'hui, à la direction de Centraide du Grand Montréal, j'ai le privilège de pouvoir agir en faveur du changement social dans ma communauté et de contribuer à ce que toute personne ait droit à un niveau de vie suffisant.

Centraide est un lieu assez exceptionnel pour comprendre et voir évoluer le milieu philanthropique. Cette organisation philanthropique a pour mission d'améliorer la qualité de la vie des gens et de bâtir la collectivité en incitant les citoyens à l'action et en suscitant l'action concertée.

L'histoire de la naissance de Centraide du Grand Montréal mérite d'être rappelée.

Centraide du Grand Montréal est né de la fusion de cinq fédérations, trois francophones et deux anglophones, qui récoltaient des fonds et les distribuaient à des organismes sociaux et communautaires des territoires desservis par les diocèses de Montréal et de Saint-Jean. La petite histoire veut que la communauté des affaires ait encouragé cette fusion pour contrer la multiplication des sollicitations et pour gagner en efficacité. La première campagne de 1974 a été présidée par le maire Jean Drapeau. Le contexte a changé, mais cet objectif d'efficacité demeure toujours pertinent. Aujourd'hui, cela concerne non seulement l'efficacité de la collecte de fonds, mais aussi l'efficacité de la lutte contre la pauvreté. J'y reviendrai un peu plus loin.

Centraide agit sur deux fronts, ces deux volets d'action étant indissociables : l'investissement social dans les communautés du Grand Montréal et, pour ce faire, la collecte annuelle de fonds majoritairement en milieu de travail, en collaboration avec les entreprises du Grand Montréal.

Centraide du Grand Montréal occupe la deuxième place après Toronto dans le réseau des Centraide-United Way du Canada en matière de dollars recueillis et distribués annuellement.

Il dessert une population de plus de 3 millions de personnes, par l'entremise de 350 organismes financés grâce aux 55 millions de dollars recueillis en 2014-15.

Centraide du Grand Montréal fait partie d'un réseau de 18 Centraide au Québec, de 106 Centraide-United Way au Canada, de 1 100 aux États-Unis, et est présent dans 40 pays dans le monde.

Nous sommes bien sûr associés aux Centraide-United Way d'Amérique du Nord, mais aussi à plusieurs fondations privées des États-Unis, du Canada et du Québec.

Nous avons été inspirés ou simplement confortés dans nos choix stratégiques par les expériences de ces différentes fondations publiques et privées d'Amérique du Nord engagées dans le développement social.

Je retracerai donc avec vous les courants de l'action philanthropique qui vise le changement social, du moins ceux que nous avons suivis avec intérêt ou auxquels nous avons contribué au cours des dernières décennies.

À Centraide, notre action étant tributaire de notre capacité à recueillir des dons, je vous entretiendrai également de l'évolution ces dernières années des intérêts des donateurs, individus comme entreprises.

Puis, je partagerai avec vous ce qui me semble constituer des pistes d'avenir pour la philanthropie québécoise.

## Évolution de l'action des fondations

### Tradition philanthropique

Les fondations, qu'elles soient privées ou publiques comme les Centraide-United Way, sont basées sur la générosité du don dans l'optique du bien commun. Particulièrement dans le cas de personnes fortunées qui mettent sur pied leur fondation, le désir de redonner à la société qui leur a permis de s'enrichir est une source importante de motivation. Le mode d'action traditionnel des fondations a principalement consisté à répondre aux demandes en essayant de comprendre les problèmes précis que ces demandes visaient à résoudre. Elles ont donc eu l'habitude de financer des programmes d'intervention ciblant, par exemple, le décrochage scolaire ou l'insécurité alimentaire. En résumé, le *modus operandi* traditionnel des fondations a été de se focaliser sur les problèmes et de financer des programmes.

### Philanthropie de risque

Dans les années 1990, un nouveau style de philanthropie, la philanthropie de risque (*venture philanthropy*), émerge aux États-Unis avec l'avènement des nouveaux millionnaires des technologies de l'information. La Fondation Gates en est l'exemple le plus célèbre. Des critiques de la philanthropie traditionnelle seraient sous-jacentes à ce courant. Certains reprochent en effet aux fondations mises sur pied par les capitalistes du xx<sup>e</sup> siècle de s'être bureaucratisées et d'obtenir peu de résultats. *A contrario*, la philanthropie de risque se centre sur l'atteinte de résultats en s'inspirant de concepts d'affaires comme le capital de risque et le retour sur investissement. D'autres éléments caractérisent la philanthropie de risque : le financement sur plusieurs années d'un nombre restreint d'organisations jugées prometteuses; le financement de l'ensemble de l'organisation plutôt que d'un programme; les liens étroits entretenus avec les organisations financées et un apport diversifié, au-delà de l'argent, tels conseils, participation à la gouvernance, développement des capacités des organisations; de plus, des stratégies de sortie sont prévues dès le départ.

Des réserves ont été exprimées quant à ce courant philanthropique, entre autres, le fait d'utiliser des méthodes du milieu des affaires mal adaptées aux organisations qui œuvrent à long terme pour atténuer les effets de la pauvreté ou encore d'être trop interventionniste. Il ne s'agit pas ici de débattre des pour et des contre, mais d'observer que la philanthropie de risque, bien que d'un volume restreint par rapport à l'ensemble des dollars philanthropiques, a probablement eu une influence sur la philanthropie nord-américaine en ce sens que plusieurs fondations ont commencé à se questionner sur les effets réels de leur action. Cela a été le cas d'United Way of America, le regroupement des United Way aux États-Unis qui, à l'aube des années 2000, a voulu recentrer son action sur l'atteinte d'un objectif tangible. Il a incité les United Way américains à opérer un virage vers une approche tenant compte des répercussions sur la collectivité. En bref, il s'agissait pour un United Way de jouer un rôle de catalyseur des forces de sa communauté afin de mettre en place des stratégies d'ensemble et d'effectuer des changements mesurables relativement à des cibles bien définies.

### **Changement dans la façon d'investir : recherche d'un impact global**

Une telle stratégie n'est pas étrangère à un autre courant qui se développe aussi au milieu des années 1990 et qui viendra influencer grandement la façon d'investir les dollars philanthropiques et gouvernementaux dans la lutte contre la pauvreté. Plusieurs organismes subventionnaires, et Centraide au premier chef, constatent que de financer un à un des organismes ou des programmes, sans vision d'ensemble, crée des cloisonnements contreproductifs. Une idée fait son chemin, celle de privilégier une approche plus globale fondée sur le concept de développement des communautés.

Pour résoudre des problèmes sociaux complexes et interreliés, il vaut mieux travailler à renforcer la capacité des citoyens et des organisations d'une communauté à travailler ensemble à produire des changements à différents niveaux : l'individu ou la famille, la communauté et le système ou le contexte environnant. Il faut «des solutions multiples et interdépendantes à des problèmes multiples et interdépendants...»<sup>1</sup> Quand on parle de système, il ne faut pas négliger l'importance d'influencer les pouvoirs et les institutions publics pour que soient mises en place des politiques sociales progressistes et des mesures adaptées, cohérentes et contributives à une vision multisectorielle des changements recherchés dans une communauté locale.

<sup>1</sup> L. Schorr (1997), "Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America", cité par Sherri Torjman et Eric Leviten-Reid (2003) dans *Initiatives communautaires intégrées*, Caledon Institute of Social Policy [En ligne] [<http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/553820487.pdf>].

## **Vision de Centraide et mobilisation des communautés**

C'est cette approche globale de développement des communautés que Centraide a choisi en 2000 en adoptant la vision qui nous guide toujours: Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir. Pour actualiser cette vision, deux stratégies principales sont mises en place: soutenir la mobilisation des communautés locales ainsi que le développement des compétences communautaires et adopter une approche territoriale d'allocation des fonds.

Pour soutenir la mobilisation des communautés locales de Montréal, Centraide s'est associé à la Ville de Montréal et à la Direction de la santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux pour financer la coordination de 30 tables de concertation dans autant de quartiers. On les appelle couramment les « tables de quartier ».

Cette initiative de soutien au développement social local est une expérience unique en Amérique du Nord qui permet d'assurer la pérennité d'un processus continu de mobilisation des acteurs locaux, provenant de différents secteurs d'intervention et de différents réseaux, grâce à un plan d'action d'ensemble pour leur communauté.

## **Collectivités dynamiques et l'expérience du quartier Saint-Michel**

Un nouveau signe de l'ampleur de ce changement d'approche viendra du Tamarack Institute. Créé en 2001 à Waterloo, en Ontario, avec l'appui de la Maytree Foundation, cet organisme fournit des services qui visent à renforcer la capacité des citoyens et des organismes d'un milieu à travailler ensemble et à élaborer des projets audacieux pour s'attaquer aux problèmes de leur collectivité. Tamarack met sur pied en 2002 un ambitieux projet de lutte contre la pauvreté dans une quinzaine de grandes villes canadiennes regroupées dans un réseau virtuel d'apprentissage. Vibrant communities ou, en français, « Collectivités dynamiques », est appuyé par l'une des fondations les plus importantes au Canada, la Fondation de la famille J.W. McConnell, dont le siège social est situé à Montréal. Des documents relatant les apprentissages et les résultats de ce projet sont publiés sur le site de Tamarack.

En 2003, à l'invitation de Centraide, le quartier Saint-Michel, par l'entremise de la structure de sa table de quartier, devient une des Collectivités dynamiques membres du réseau pancanadien d'apprentissage. La participation à

ce réseau et le soutien accru de Centraide donnent une impulsion nouvelle à ce quartier parmi les plus pauvres au Canada. La table de quartier mobilise la communauté de Saint-Michel ainsi que des partenaires publics et privés autour d'un plan de revitalisation sociale englobant l'ensemble des priorités de changement définies collectivement.

Plusieurs chantiers sont entrepris, que ce soit pour la construction de logements coopératifs, l'amélioration de la sécurité, la revitalisation de la rue Jarry, la promotion de l'embauche locale. Voici quelques exemples de résultats que le premier plan d'action de quartier avait donnés. De 2004 à 2008, 170 unités de logement abordable ont été construites; grâce au programme des Arts nomades du Cirque du Soleil en collaboration avec la Commission scolaire de Montréal, 750 enfants ont été initiés aux arts et à la culture; la Tohu, composante de la Cité des arts du cirque, a mis en place un programme d'insertion en emploi pour les jeunes du quartier. À ce propos, la Cité des arts du Cirque, avec le Cirque du Soleil comme locomotive, est un exemple remarquable d'une entreprise qui a choisi, de façon responsable, de s'installer dans un quartier défavorisé avec l'objectif clair de contribuer à sa revitalisation.

L'expérience du quartier Saint-Michel a inspiré plusieurs communautés qui avaient entrepris des opérations semblables de revitalisation, souvent appuyées par le programme *Approches territoriales intégrées* du gouvernement du Québec et, à Montréal, par le programme de *Revitalisation urbaine intégrée*.

### **Autres expériences nord-américaines**

Aux États-Unis et au Canada anglais, on désigne de telles expériences sous le nom de *Comprehensive Community Initiatives*, traduites en français par « initiatives communautaires intégrées ». Deux instituts de recherche en particulier, au Canada, le *Caledon Institute of Social Policy*, associé à *Tamarack*, et, aux États-Unis, l'*Aspen Institute* de Washington, DC, documentent ces expériences en établissent les caractéristiques et les conditions de succès, publient des études sur les résultats obtenus. D'ailleurs, vous pouvez trouver sur le site de *Dynamo* — Ressource en mobilisation des collectivités, soutenu par Centraide, le blogue *20-48* et un document en format PDF qui présentent en français une version adaptée du livre *Voices from the field III* réunissant les résultats d'une recherche basée sur 20 ans d'initiatives de revitalisation au sein de 48 collectivités aux États-Unis. Cette adaptation a été

réalisée avec la collaboration de l'auteure Anne Kubisch du Aspen Institute et le soutien, entre autres, de la Fondation McConnell. Ce qui m'amène à regretter qu'aucune étude d'une telle envergure n'existe encore sur les expériences québécoises pourtant nombreuses et innovantes de développement local intégré. Il s'agit là selon moi d'un manque important qu'il faudra s'employer à combler.

Un peu partout aux États-Unis, des fondations financent des initiatives communautaires intégrées qui cherchent à obtenir non seulement des résultats immédiats de la part des individus et des familles, mais, à plus long terme, sur leurs conditions de vie par une approche multisectorielle des problèmes.

Au Québec, au cours de la première décennie des années 2000, la nouvelle Fondation Lucie et André Chagnon mise sur une approche de mobilisation des communautés, s'inscrivant ainsi dans ce mouvement de renforcement des capacités locales et de mise en commun des ressources de la collectivité.

Bien qu'il y ait des différences majeures entre les sociétés américaine et canadienne et même entre les sociétés canadienne et québécoise, ces expériences nord-américaines se sont mutuellement influencées. À Toronto, l'United Way de cette ville nous a invités à parcourir des quartiers participant à son projet Action for neighbourhood change, en français « Quartiers en essor », un projet semblable à celui de Saint-Michel et des Collectivités dynamiques. Quant à nous, nous avons accueilli dans le quartier Saint-Michel des visiteurs provenant des United Way des grandes villes américaines et canadiennes.

*On le voit bien, la recherche d'un impact à l'échelle des communautés locales remet en question l'approche plus traditionnelle des fondations qui consiste à concentrer les ressources financières sur des problèmes et des programmes précis sans vision d'ensemble. À Centraide et dans nombre d'organisations philanthropiques nord-américaines, on vise dorénavant des répercussions qui dépassent les barrières artificielles des secteurs et qui placent le travail de la communauté au centre des efforts de soutien.*

## **Changement dans les façons de faire**

Le point de mire change donc, mais les façons de faire aussi. La recherche d'un impact global à l'échelle des communautés locales provoque des changements fondamentaux dans les façons de faire. En tout cas, c'est ce que nous avons vécu à Centraide et je pense que notre expérience peut présenter un intérêt.

## **Les transformations du processus d'allocation de Centraide**

Pour un bailleur de fonds, soutenir le travail des communautés et allouer les fonds de telle sorte que les citoyens et les organisations soient mieux en mesure de réaliser les changements qu'ils veulent voir se produire dans leur quartier ne se fait pas de la même manière que de soutenir des organismes sur la seule base de l'excellence de leur travail dans un secteur d'intervention particulier. Il ne s'agit plus seulement d'apprécier la pertinence et la qualité de l'action d'un organisme, il faut aussi bien comprendre la situation de la communauté où il œuvre, le rôle qu'il y joue, en quoi son action et son leadership contribuent aux priorités de changement déterminées collectivement.

Il a donc fallu que nous développions notre capacité à réaliser des analyses territoriales en nous employant à connaître le profil sociodémographique des communautés que nous desservons, leur histoire, leur géographie, leur dynamique, leurs défis, leurs ressources et leurs aspirations. Pour ce faire, nous utilisons bien sûr les données et la documentation disponibles, mais nous prenons aussi le temps de rencontrer les différents acteurs institutionnels et communautaires locaux. Le croisement et l'analyse de l'ensemble de ces données nous donnent un portrait assez complet d'une communauté. Vous pouvez trouver sur notre site une fiche synthèse de notre analyse de toutes les communautés du Grand Montréal.

Dans un deuxième temps, après une dizaine d'années à raffiner nos analyses territoriales, nous avons commencé à produire des plans stratégiques territoriaux. Ces plans permettent à Centraide, sur la base d'une bonne connaissance des communautés et de leurs priorités, de déterminer à quels changements il peut réalistement contribuer sur un horizon de trois à six ans et avec quels moyens. Autrement dit, Centraide ne pouvant pas être tout pour tout le monde, il précise son intention dans chaque communauté et détermine les différentes formes de soutien qu'il engagera dans une communauté pour l'aider à progresser.

Il a aussi été nécessaire de repenser entièrement notre structure d'allocation permanente et bénévole des fonds pour qu'elle soit organisée non plus par enjeu ou secteur, comme la sécurité alimentaire par exemple, mais par territoire. Concrètement, l'équipe permanente et les comités bénévoles sont responsables de territoires, donc d'un certain nombre de quartiers, plutôt qu'assignés, comme auparavant, à un secteur d'action communautaire.

Nous avons également resserré le processus lié à la vérification et à l'analyse des dossiers des organismes afin que nos ressources professionnelles puissent consacrer plus de temps aux relations avec les organismes et les communautés. Il est important que je précise ici que nous ne prétendons ni ne souhaitons être des accompagnateurs de communautés, mais nous croyons qu'une plus grande proximité avec le terrain est essentielle. Elle nous permet d'avoir une meilleure connaissance de la réalité et de déceler au moment opportun le coup de pouce à donner, que ce soit parce qu'un projet prometteur est en émergence ou parce qu'au contraire une crise potentielle se prépare. Le rôle actif que Centraide a assumé dans le projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel a constitué en ce sens pour nous une école. En relation étroite avec les leaders locaux de ce quartier, nous avons constaté que nous pouvions avoir une influence constructive, par exemple, en les mettant en contact avec des bailleurs de fonds potentiels ou des ressources-conseils.

Nous avons aussi diversifié les formes de soutien, ce que nous appelons les leviers, que nous pouvons mettre à la disposition des communautés. Sur le plan financier, nous soutenons le financement de base des organismes, ce qui correspond à la plus grande part de notre financement, ou de certains de leurs programmes, mais aussi la coordination de mobilisations et des projets collectifs. En plus, depuis une dizaine d'années, nous offrons aussi des activités de renforcement des compétences. Les deux activités principales offertes à ce jour concernent le leadership communautaire et la capacité des organismes à évaluer leurs résultats.

Chacune de ces activités est dispensée par une ressource communautaire : Dynamo — Ressource en mobilisation des collectivités pour le programme Leadership rassembleur<sup>MC2</sup> et le Centre de formation populaire pour le programme Évalpop. Le programme de leadership et Dynamo, qui correspondent tous deux à notre volonté de renforcer le travail collectif dans les communautés, ont été des initiatives de Centraide. On peut dire que

<sup>2</sup> LEADERSHIP RASSEMBLEUR est une marque de commerce enregistrée propriété de Centraide du Grand Montréal, employée sous licence exclusive par Dynamo© 2010. Tous droits réservés.

Centraide a joué dans ces cas un rôle d'incubateur. Le programme Évalpop, visant à renforcer la culture et les pratiques d'évaluation des résultats dans les organismes communautaires, a quant à lui été développé grâce à une approche originale de partenariat coopératif avec le Centre de formation populaire. Je vous invite d'ailleurs à consulter le blogue du projet Évalpop. Ces deux programmes de formation connaissent un grand succès et ont atteint beaucoup de personnes.

### **Une tendance : l'utilisation de différents leviers**

Centraide n'est d'ailleurs pas le seul à offrir des activités de formation aux organisations financées. Ces dernières années, d'autres fondations ont entrepris elles aussi de le faire, c'est le cas par exemple de la Fondation J. A. Bombardier.

De telles initiatives illustrent une tendance qui se dessine en philanthropie, tendance selon laquelle les fondations commencent à utiliser non seulement les ressources financières, mais également d'autres leviers tels leurs connaissances, leurs réseaux, leur crédibilité, leur capacité d'influence pour atteindre des résultats. C'est ce à quoi fait écho un article intéressant intitulé « *Changemaking: building strategic competence* », article rédigé par Prudence Brown, chercheuse associée aux travaux de l'Aspen Institute, à propos de l'expérience de la Skillman Foundation de Détroit. Cette fondation est engagée depuis 2006 dans le soutien à des initiatives de communautés de type initiatives communautaires intégrées. Le terme « *changemaking* » réfère ici aux efforts d'une fondation pour ajouter de la valeur à son travail de bailleur de fonds. « *Grantmaking* », « allouer des fonds », donne à une fondation son statut et lui permet d'avoir accès à d'autres leviers, au-delà de l'argent, pour atteindre ses buts et contribuer à un véritable changement social.

*En somme, ce que j'ai tenté de démontrer jusqu'à présent, c'est que les fondations privées et publiques nord-américaines, particulièrement depuis le tournant des années 2000, ont eu tendance à adopter des approches et des façons de faire plus stratégiques, proactives et relationnelles visant à produire un plus grand effet. Poursuivant ce même objectif d'un plus grand effet, plusieurs ont aussi privilégié une approche plus globale de renforcement des communautés afin de les soutenir dans la réalisation de leurs aspirations collectives et de contrer l'action en silo. La philanthropie s'est donc engagée sur la voie contribuant à engendrer des changements durables plutôt que sur celle visant à se concentrer exclusivement sur une bonne distribution des fonds. On pourrait dire que la philanthropie est passée de la distribution de fonds à la production de changement (from grantmaking to changemaking).*

## Nouveaux intérêts des donateurs

J'ai consacré jusqu'à maintenant une bonne partie du temps qui m'est alloué à parler de l'évolution de la philanthropie sous l'angle de la distribution de fonds à des fins de changement social. Mais un autre sujet suscite à Centraide notre intérêt, celui des changements chez les donateurs.

Je l'ai mentionné en introduction, Centraide est une organisation philanthropique qui doit recueillir annuellement dans la communauté, particulièrement dans les milieux de travail et dans les entreprises, les sommes qu'il investira dans le développement des communautés. Je ne vous cacherais pas que, au cours des dernières années, notre campagne annuelle de collecte de fonds n'a pas connu autant de succès qu'auparavant. Nous avons consacré l'année 2014 à comprendre et à analyser les transformations se produisant dans notre environnement et à explorer les façons pour Centraide de s'y adapter. Je vous livre ici quelques-unes des constatations qui ont alimenté notre réflexion et qui se rapprochent sûrement de vos propres observations.

### Les donateurs individuels

À propos des donateurs individuels, je pense important de situer tout d'abord deux grandes tendances qui influencent le contexte du don. Le nombre de donateurs en Amérique du Nord a diminué de 30 % depuis 10 ans. Il s'agit là d'une tendance lourde qui s'accompagne par ailleurs d'une augmentation importante des activités de sollicitation, ce qui revient à dire qu'un plus grand nombre d'organismes de collecte de fonds s'adresse à un bassin plus restreint de donateurs.

Les personnes qui sont sollicitées pour faire un don à une cause souhaitent maintenant être engagées directement dans l'action. Pour un nombre non négligeable de donateurs, simplement faire un chèque ne les satisfait plus. Marcher, courir, monter une montagne, faire un don qui allume une lumière dans un arbre de Noël pour les enfants malades, bref, faire un geste concret apporte une plus grande motivation au jeune comme au moins jeune donateur. Relayer cette action sur les réseaux sociaux et participer ainsi à une communauté virtuelle d'appui à une cause fait maintenant partie de la culture philanthropique de plusieurs donateurs.

La confiance dans les institutions étant en déclin, particulièrement chez les plus jeunes, les donateurs ont besoin de preuves de la bonne utilisation de leur don. Ils souhaitent constater eux-mêmes les résultats en se rapprochant de ceux qui bénéficient de leur don. Plusieurs souhaitent aller sur le terrain et contribuer à une organisation communautaire en offrant leurs compétences et leurs ressources personnelles et professionnelles. Ils ont le sentiment qu'il s'agit là d'un don plus authentique que le don en argent. L'engagement de la jeune génération est spontané et très dynamique, mais par contre souvent momentané. La fidélité à une cause n'est pas une valeur aussi constante que chez leurs aînés.

Il est plus facile de susciter l'intérêt d'un donateur pour une cause précise qui le touche personnellement, comme la recherche sur une maladie qui touche un proche, que de faire appel à sa générosité pour une cause plus éloignée de lui ou encore plus générale comme combattre la pauvreté.

### **Les donateurs corporatifs**

On trouve cette même tendance chez les entreprises. En effet, celles-ci ont de plus en plus tendance à adopter une cause précise ou même à créer leur propre fondation. Elles veulent associer leur image publique à une cause circonscrite ou à un organisme de leur choix. L'engagement de Bell Canada pour la cause de la santé mentale est un bon exemple de cette tendance. Le Mouvement Desjardins, quant à lui, a mis sur pied sa propre fondation centrée sur l'éducation.

Dans certains cas, une entreprise s'impliquera dans la communauté où elle est implantée. Je vous ai parlé tantôt de l'exemple du Cirque du Soleil dans le quartier Saint-Michel. Un autre exemple est celui de Gaz Métro. Sous l'impulsion de sa PDG, Sophie Brochu, cette entreprise installée dans le Centre-Sud de Montréal, un quartier défavorisé, s'est engagée à fond dans la réussite scolaire des jeunes de ce quartier en développant un partenariat avec l'organisme communautaire Ruelle de l'avenir. Un peu sur les principes de la philanthropie de risque, Gaz Métro y a investi non seulement de l'argent, mais aussi des ressources humaines et s'est impliquée dans le conseil d'administration de l'organisme.

Quelle que soit leur stratégie philanthropique, les entreprises souhaitent habituellement qu'elle mobilise leurs employés et les incite à donner pour la cause qu'elles ont adoptée de même qu'à s'engager bénévolement. L'engagement communautaire des employés, pour la cause de l'entreprise ou pour une cause de leur choix, est valorisé de différentes façons. Certaines entreprises ont comme politique de contribuer financièrement à l'organisation où un employé est bénévole. Dans d'autres entreprises, l'engagement bénévole d'un employé dans sa communauté constitue un atout pour la progression de sa carrière.

Le bénévolat d'entreprise, qui consiste à libérer un groupe d'employés pour qu'il réalise une corvée dans un organisme communautaire, est une pratique extrêmement populaire et en forte croissance. Elle constitue une expérience souvent marquante pour les employés tout en consolidant l'esprit d'équipe, comme le ferait une activité de consolidation d'équipe (*teambuilding*), et en présentant une image positive de l'entreprise à l'interne comme à l'externe.

## **Les conséquences de ces tendances philanthropiques chez les individus et les entreprises**

### **Sur la collecte de fonds**

Ces tendances observées chez les donateurs, individus comme entreprises, ont des répercussions importantes sur l'ensemble de la philanthropie. On assiste à une multiplication des activités de collecte de fonds en tout genre à partir d'initiatives individuelles ou de petits groupes. Pensons aux défis sportifs commandités par les proches ou aux défis individuels partagés sur les réseaux sociaux. Le défi Ice Bucket étant l'exemple le plus célèbre de ce type d'activités.

Il s'ensuit que la population est constamment sollicitée pour une cause ou une autre et que la concurrence entre les campagnes de collecte de fonds s'accroît de façon exponentielle. Cette fragmentation de l'environnement philanthropique présente un défi constant pour toutes les organisations qui tentent d'attirer la sympathie du public à leur cause. Le défi est majeur pour le modèle philanthropique fédérateur des Centraide-United Way fondé sur le principe du don solidaire qui sera dirigé vers plusieurs initiatives communautaires qui visent à contrer la pauvreté et l'exclusion sociale.

Pourtant, nous l'avons vu, l'action des Centraide se situe au cœur d'un courant philanthropique de changement social fondé sur le développement des communautés locales. Centraide du Grand Montréal a donc entrepris de tirer partie des tendances actuelles en collecte de fonds tout en préservant cette approche qui s'avère selon nous plus que jamais pertinente. Notre conseil d'administration a adopté, au début de 2015, un plan quinquennal d'évolution de nos stratégies de collecte de fonds pour mieux cibler les nouveaux intérêts des donateurs et leur permettre de vivre des expériences d'engagement qui leur font mieux comprendre l'action de Centraide et qui les motivent à donner ou à renouveler leur appui.

### **Sur le milieu communautaire**

L'évolution des intérêts des donateurs, individus comme entreprises, a aussi des répercussions sur les organismes communautaires. L'engagement des travailleurs et des travailleuses dans leur communauté étant valorisé par plusieurs employeurs, un bassin de bénévoles se trouve ainsi potentiellement accessible aux organismes communautaires. Toutefois, comme il s'agit souvent d'une offre spontanée de bénévolat ponctuel, ils doivent avoir la capacité d'y répondre rapidement et momentanément. Une offre de bénévolat ponctuel pose en effet des exigences en matière d'intégration et de formation qui ne sont pas à la portée de tous les organismes.

Ces exigences sont plus importantes encore lorsqu'il s'agit d'accueillir un groupe d'employés. Nous le constatons tous les jours, il y a un nombre restreint d'organismes qui possèdent les ressources et les infrastructures pour recevoir de 10 à 50 personnes pour une activité bénévole de quelques heures. Et puis, au quotidien, les organismes s'appuient sur le travail assidu de bénévoles qui souvent sont des membres et des participants intéressés par leurs activités. Ils ne peuvent mettre de côté ces personnes pour les remplacer ponctuellement par d'autres. De façon générale, ce sont les plus gros organismes, très bien structurés et disposant de plus vastes locaux, qui bénéficient le plus souvent du bénévolat de groupe d'employés, c'est le cas, par exemple, des banques alimentaires régionales comme les Moissons.

Ce sont aussi les organismes disposant de plus de ressources et les mieux outillés qui arrivent à tirer profit des réseaux sociaux pour attirer des donateurs et des ressources bénévoles et à créer des liens avec des entreprises. Sans oublier que ce sont souvent les causes les plus touchantes, comme tout ce qui concerne les enfants, ou encore les plus médiatisées, comme le décrochage

scolaire, qui suscitent plus facilement l'intérêt des donateurs individuels et des entreprises. Nous sommes témoins privilégiés du fait que les petits organismes qui œuvrent auprès de groupes marginalisés ou ceux qui défendent les droits des assistés sociaux, des chômeurs ou des locataires n'attirent pas facilement les dons des particuliers ou des entreprises.

On le constate donc, la collecte de fonds s'est démocratisée et est devenue beaucoup plus accessible à tous les types d'organisations. Les sources de financement pour les organismes communautaires se sont ainsi diversifiées, ce qui a permis à certains d'entre eux de se développer et de mettre sur pied des projets novateurs. En même temps, cela a complexifié pour les organismes la recherche de financement. Ils doivent consacrer des ressources toujours plus importantes aux activités de collecte de fonds, ce qui n'est possible que pour une certaine catégorie d'organismes.

### ***En résumé***

*Pour produire un plus grand effet social par l'investissement de fonds philanthropiques, bon nombre de fondations publiques et privées ont progressivement adopté des façons de faire plus stratégiques, proactives et relationnelles. Elles ont aussi migré vers une approche plus globale de développement des communautés qui implique de s'attaquer au travail en silo et de dépasser les barrières sectorielles, modèles d'action dépassés et considérés maintenant comme totalement inappropriés pour affronter les enjeux sociaux actuels de nos sociétés.*

*Des progrès intéressants ont été réalisés dans le sens d'une telle approche plus globale, mais il reste encore des lacunes importantes à combler et des aberrations administratives à résoudre pour faciliter le travail des organismes communautaires et des mobilisations locales. En même temps, la démocratisation de la collecte de fonds et l'expression légitime d'intérêts philanthropiques de plus en plus ciblés risquent d'entraîner une dispersion encore plus grande des ressources vers de multiples priorités, programmes et activités se chevauchant et pouvant même se nuire mutuellement. Si elle se concrétise, une telle situation entrera en contradiction avec l'approche globale que plusieurs fondations et autres organismes subventionnaires tentent de faire progresser.*

*À cette étape où nous sommes arrivés, quelle devrait être la prochaine avancée ? Dans quelle direction porter maintenant les efforts philanthropiques ?*

## Perspectives d'avenir pour la philanthropie

### **Pour dépasser les limites, il faut faire preuve de créativité et d'audace.**

Plusieurs pensent, et j'en suis, qu'il faut dorénavant viser un impact collectif. Je ne pourrais mieux dire que cette citation extraite d'un article de la *Stanford Social Innovation Review* qui a participé à définir et à documenter l'approche d'impact collectif: l'impact collectif est « un paradigme plus puissant et plus réaliste pour le progrès social que le modèle prévalant d'impact isolé, où d'innombrables organismes à but non lucratif, entreprises et organismes d'État s'efforcent, chacun de leur côté, d'apporter une réponse aux défis sociaux. La nature complexe de la plupart des défis sociaux est en contradiction flagrante avec l'idée qu'un quelconque programme ou organisme, aussi bien géré et financé soit-il, puisse apporter à lui seul un changement durable à grande échelle<sup>3</sup>. »

Le Tamarack Institute a créé des outils pour faciliter l'implantation de l'approche d'impact collectif dans les communautés et a organisé des forums pancanadiens à ce propos. La Fondation McConnell a soutenu, par son programme Innoweave, une formation sur la notion d'impact collectif. Mais de quoi parle-t-on exactement?

En fait, pour résumer et expliquer simplement cette approche, je dirais qu'il s'agit de faire un pas de plus pour appuyer le travail collectif dans les communautés locales. J'en ai parlé précédemment, dans le cadre d'un partenariat financier: nous finançons une structure de coordination, dans chacun des quartiers de Montréal. Cette structure de coordination anime un processus continu de planification et d'action rassemblant tous les acteurs communautaires et institutionnels concernés par le développement de leur communauté. De telles structures locales constituent une des conditions de base pour l'implantation de l'approche d'impact collectif.

Le quartier Saint-Michel est probablement celui qui s'est rendu le plus loin dans cette direction considérant l'ampleur du travail collectif qui a été réalisé à plusieurs niveaux et sur plusieurs plans simultanément. Il y a deux ans, les leaders de la table de ce quartier nous ont alertés du fait qu'ils avaient atteint les limites de ce qu'ils pouvaient accomplir avec le type de financement auquel ils avaient accès. Ce financement est limité, fragmenté, normé et

<sup>3</sup> Hanleybrown, F., J. Kania, M. Kramer. «Canaliser le changement: Comment réussir l'impact collectif», *Stanford Social Innovation Review* [En ligne sur le site de Dynamo] [[http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser\\_le\\_changement.pdf](http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser_le_changement.pdf)].

provient d'une variété de sources qu'il leur appartient de solliciter, de coordonner et d'agencer pour réaliser leur plan d'action global de quartier. Autrement dit, ce qui est demandé aux communautés locales, la planification, la coordination et la collaboration, les organismes subventionnaires ne l'appliquent pas à eux-mêmes.

Avec la Fondation Lucie et André Chagnon, partenaire philanthropique de Centraide depuis une dizaine d'années, nous avons entrepris une profonde réflexion sur la façon de faire les choses autrement dans le but d'obtenir un impact collectif plutôt que des résultats isolés.

Nous avons ainsi lancé en octobre dernier le Projet d'impact collectif ou PIC. Le PIC est un accélérateur de changement qui vise à augmenter l'impact de la mobilisation locale en procurant les ressources propices à donner une nouvelle impulsion aux démarches collectives de lutte contre la pauvreté dans des quartiers montréalais.

Le PIC n'est pas un programme ni un fonds. C'est une nouvelle forme de soutien au développement des communautés. Sa particularité est de rassembler l'expertise et le potentiel d'investissement de quelques partenaires philanthropiques afin de mieux planifier et coordonner les efforts de réduction de la pauvreté et d'atteindre ainsi un impact collectif.

À ce jour, outre Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon, six autres fondations se sont jointes au PIC. Il s'agit de : La Fondation Dollar d'argent, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation de la famille J.W. McConnell, la Fondation Molson, la Fondation de la famille Pathy, la Fondation Mirella et Lino Saputo. Ces fondations s'engagent auprès de Centraide du Grand Montréal à investir plus de 21 millions de dollars sur cinq ans dans une quinzaine de quartiers de l'île de Montréal. Nous sommes très honorés de la confiance que des grandes familles et des fondations montréalaises placent en Centraide pour mettre en œuvre un nouveau modèle de philanthropie collaborative.

En plus des partenaires philanthropiques, la Ville de Montréal, la Direction de santé publique et la Coalition montréalaise des tables de quartier participeront au comité de pilotage du PIC afin qu'elles puissent contribuer au projet par leur expertise et aider à lever certaines barrières administratives pour faciliter l'action dans les communautés participantes. Le projet comporte un

volet de recherche et d'évaluation dans une optique d'apprentissage, autant pour les partenaires philanthropiques que pour les communautés. Centraide du Grand Montréal joue le rôle à la fois de point de jonction des partenaires en coordonnant le comité de pilotage, d'interface avec les communautés et de meneur du projet, en continuité avec son approche de développement des communautés.

Centraide, à cause des relations continues qu'il entretient avec le milieu des affaires dans le cadre de sa campagne annuelle, pourra travailler à rallier des entreprises au PIC. Il y a sûrement moyen de cibler leurs intérêts philanthropiques tout en s'assurant que leurs dons s'inscrivent dans le plan d'ensemble pour une communauté donnée.

Tous les partenaires du PIC sont emballés devant la perspective d'explorer une nouvelle façon de concevoir leur action philanthropique. Je suis convaincue que l'adoption d'une approche d'impact collectif est aujourd'hui la voie à suivre pour la philanthropie si elle veut contribuer à résoudre les problèmes complexes et interreliés de notre société. Cette façon de faire permettra aussi de réconcilier les différents intérêts philanthropiques tout en atténuant les désavantages de la fragmentation des sources de financement pour le milieu communautaire. L'avancée qui est ici visée requiert audace, coopération, maturité, ouverture d'esprit et souplesse de la part de tous. Je suis persuadée que nous en sommes capables. Nous sommes appelés à puiser dans le meilleur de l'humanité.

## LISTE DE RÉFÉRENCES

ANNIE E. CASEY FOUNDATION. *Making connections* [En ligne]  
[<http://www.aecf.org/work/past-work/making-connections/>].

ASPEN INSTITUTE  
[<http://www.aspeninstitute.org/policy-work/community-change/>].

BROWN, P. (2012). *Changemaking: building strategic competence*, The Skillman Foundation [En ligne]  
[<http://www.skillman.org/How-We-Work/Results-Evaluation/Evaluation-Reports/Skillman-Evaluation-Reports/Changemaking-Building-Strategic-Competence/>].

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL [<http://www.centraide-mtl.org/>].

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE. Blogue Évalpop  
[<http://www.lecfp.qc.ca/le-cfp/127-evalpop-le-blogue/>].

CONNOR, J. A., S. KADEL-TARAS (2003). *Community visions, community solutions: grantmaking for comprehensive impact*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint-Paul, Minnesota.

DYNAMO-ressource en mobilisation des collectivités. Blogue 20\_48  
[En ligne] [[http://dynamocollectivo.ca/20\\_48/](http://dynamocollectivo.ca/20_48/)].

FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL [<http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/about>].

FONDATION J. A. BOMBARDIER  
[<http://www.fondationbombardier.ca/fr/a-propos/notre-approche/>].

FONDATION LUCIE ET ANDRE CHAGNON  
[<http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mission-prevenir-pauvrete-reussite-educative.aspx>].

HANLEYBROWN, F., J. KANIA, M. KRAMER. « Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review* [En ligne sur le site de Dynamo] [[http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser\\_le\\_changement.pdf](http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser_le_changement.pdf)].

INITIATIVE MONTRÉALAISE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL. Cadre de référence [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/D\\_SOCIAL\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CADRE\\_REFERERENCE\\_INITIATIVE\\_MONTRÉALAISE\\_15\\_JUIN\\_2015.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/D_SOCIAL_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CADRE_REFERERENCE_INITIATIVE_MONTRÉALAISE_15_JUIN_2015.PDF)].

INNOWEAVE [<http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/programs/innoweave/>].

KANIA, J., M. KRAMER (2011). “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review* [[http://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](http://ssir.org/articles/entry/collective_impact)].

KUBISCH, A. C., P. AUSPOS, P. BROWN, T. DEWAR (2010). *Voices from the field III* [En ligne] [<http://www.aspeninstitute.org/publications/voices-field-iii-lessons-challenges-two-decades-community-change-efforts/>].

QUARTIERS EN ESSOR [<http://www.neighbourhoodlink.org/action-for-neighbourhood-change/>].

RUELLE DE L'AVENIR [<http://www.ruelledelavenir.org/>].

SIBILLE, H. (2008). Voyage dans la nouvelle philanthropie américaine, *Alternatives économiques* [En ligne] [<http://alternativeseconomiques.fr/blogs/sibille/2008/12/11/voyage-dans-la-nouvelle-philanthropie-americaine-suite/>].

SOCIAL INNOVATOR [En ligne] [<http://www.socialinnovator.info/ways-supporting-social-innovation/third-sector/mission-related-investment/venture-philanthropy/>].

TAMARACK. *An Insitute for Community Engagement* [<http://tamarackcommunity.ca/>].

TORJMAN, S., E. LEVITEN-REID (2003). *Initiatives communautaires intégrées*, Caledon Institute of Social Policy [En ligne]  
[<http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/553820487.pdf>].

UNITED WAY OF AMERICA (2002). *On the Road to Community Impact: The Journeys of Eight United Ways*.

VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTE. Table de quartier de Saint-Michel  
[<http://www.vivre-saint-michel.org/>].



# **Section 3:**

---

Éléments de synthèse  
du Sommet 2015



# L'écosystème philanthropique : Éléments de synthèse du Sommet 2015

**Benoît Lévesque**, professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal et professeur associé à l'École nationale d'administration publique

## Introduction

La thématique de l'écosystème philanthropique prolonge et approfondit celle du Sommet 2013 qui portait sur le système philanthropique. Si ce dernier mobilise une grande diversité d'acteurs, soit les donateurs (individus, organisations et entreprises) et les bénéficiaires (individus et collectifs) qui sont liés entre eux par des intermédiaires comme les fondations et les autres œuvres de bienfaisance, l'écosystème désigne quant à lui l'environnement de ce système, soit les autres composantes de la société civile, l'État et les pouvoirs publics, et le secteur privé qui produit la plus grande partie des biens et des services. Les relations entre les deux sont d'autant plus fortes que la plupart des problèmes sociaux proviennent de l'écosystème.

Pour approfondir cette thématique générale, le programme du Sommet 2015 a été structuré autour de deux entrées, celle des **besoins** qui constituent en quelque sorte la finalité du système philanthropique et celle des **ressources** qui représentent les moyens d'y répondre, tout en sachant que les deux sont étroitement interreliés. Ce qui donne une grande actualité à ces deux entrées, c'est le fait que l'écosystème philanthropique est en transformation comme la plupart des Québécois le pensent (voir le sondage de l'Institut Mallet). Dans cette perspective, l'évolution du système philanthropique peut se faire de diverses manières, soit dans le sens de l'adaptation (d'où la question : quelle adaptation et à partir de quelles innovations?) ou dans le sens de la

transformation (d'où aussi la question : quelle transformation et à partir de quelles alternatives?) ou encore dans le sens d'une combinaison de continuité pour les urgences et de rupture pour relever les grands défis. Ces diverses questions ne sont pas sans soulever une question politique, soit celle des choix collectifs pour satisfaire l'intérêt général ou subvenir au bien commun.

Pour répondre à des questions aussi larges, mais aux conséquences si concrètes, le Sommet 2015 a fait appel à 15 intervenants. En premier lieu, trois conférenciers ont fourni leurs points de vue concernant à la fois la philanthropie et son environnement : il s'agit de Paul Desmarais, jr, dirigeant de l'une des plus grandes entreprises canadiennes, de Tim Brodhead, un des plus grands experts de la philanthropie canadienne, et de Lili-Anna Pereša, directrice générale de la plus grande fondation communautaire au Québec. En deuxième lieu, dans 3 panels qui se sont tenus en plénière, nous avons pu entendre 12 autres intervenants provenant des entreprises (privées et d'économie sociale), des organismes à but non lucratif (OBNL) (fondations, musées, œuvres de bienfaisance) et du domaine de la recherche universitaire, sans oublier l'intervention d'un maire d'une ville moyenne, Shawinigan, et la présence des maires de Québec et de Montréal qui coprésidaient ce sommet. Enfin, plus de 400 participants ont pu également discuter dans une quinzaine d'ateliers les analyses proposées en plénière (voir la synthèse de ces discussions). Les perceptions et les points de vue du grand public émanaient en un sens également d'un sondage grand public dont les principaux résultats ont été communiqués dès le départ et mis en perspective avec les réponses des participants aux sommets (voir la présentation de Pierre Côté).

Pour proposer des éléments de synthèse, nous pouvons nous appuyer sur les objectifs de ce sommet que le président de l'Institut Mallet, M<sup>e</sup> Jean M. Gagné, nous a présentés en ouverture et sur le cadre conceptuel, qui a inspiré la programmation que le directeur de l'Institut Mallet, Romain Girard, a exposé par la suite. Bien qu'elle ne puisse prétendre à l'exhaustivité, notre synthèse tente de dégager les éléments les plus importants à partir d'abord des besoins (1), puis des ressources (2) pour examiner ensuite la transformation éventuelle du système philanthropique et de son écosystème (3) et conclure sur l'importance de la culture philanthropique. À l'occasion, nous ferons référence aux connaissances déjà acquises pour bien mettre en lumière les contributions du Sommet 2015.

## 1- Les besoins : comment les identifier et les construire ?

Les intervenants du premier panel ont bien montré à la fois la diversité des besoins et les différentes manières de les construire pour en faire des besoins reconnus et, par la suite, capables de mobiliser les ressources nécessaires. Avant de montrer la diversité et la complémentarité de ces interventions, il apparaît utile de s'interroger sur ce qu'on entend généralement par besoin. Cela s'impose d'autant plus que la satisfaction des besoins représente en un sens la finalité du système philanthropique.

### - Que faut-il entendre par besoins ?

Dès le départ, il faut admettre que la notion de besoins est plus polysémique et surtout plus complexe qu'on ne le suppose. C'est ce que montrent bien les définitions avancées par les psychologues, les sociologues et les économistes (Tremblay et Fortin, 1964 : 31-32). Ainsi, la pyramide des besoins de Maslow (1943), qui est bien connue, identifie cinq ensembles de besoins : 1) les besoins physiologiques (boire, manger, se vêtir, se loger, etc.); 2) les besoins de sécurité (survie, protection, organisation de sa vie, sentiment de sécurité, etc.); 3) le besoin d'amour et d'appartenance (être aimé, écouté et compris, être partie prenante de la société, inséré socialement, etc.); 4) le besoin d'estime (se sentir respecté, utile à son entourage et avoir un certain pouvoir); et 5) le besoin de se réaliser et de se donner des projets d'avenir. Les deux premiers besoins sont considérés comme vitaux, alors que les autres apparaissent nécessaires à la réalisation de la personne, si l'on suit Maslow (1943 : 394). De plus, selon ce dernier, plus on monte dans la hiérarchie des besoins, plus le niveau d'insatisfaction est grand. Autrement dit, il serait très difficile de satisfaire les besoins plus élevés si les besoins physiologiques et de sécurité ne le sont pas. Ainsi, « *in certain people the level of aspiration may be permanently deadened or lowered* » (Maslow, 1943 : 386). Le psychologue américain suggère ainsi qu'il existe un rapport entre besoin et aspiration, même si cette dernière semble concerner davantage les besoins plus élevés que les besoins vitaux.

Sous l'angle de la psychosociologie, les besoins et les aspirations sont intimement liés **formant un duo** inséparable, sans constituer pour autant de purs synonymes (Chombart de Lauwe, 1971). Les besoins se présentent comme autant de manques à la source de désirs dans le présent, alors que les

aspirations relèvent plutôt du souhaitable et du réalisable (à la différence du rêve), souvent en référence à un groupe qui permet de les atteindre (Tremblay et Fortin, 1964 : 32). En ce sens, « l'aspiration a toujours un aspect social en même temps qu'un aspect personnel » (Chombart de Lauwe, 1976 : 7). À la différence du besoin défini comme nécessité, l'aspiration porte plutôt sur un projet d'avenir que se donne un individu ou un collectif et qui lui fournit en même temps « un espoir et souvent même une raison de vivre et de faire quelque chose » (Rocher, 1976 : 4). Ce qui est à atteindre peut être un élément matériel de l'environnement, dans le cas des besoins fondamentaux, mais relève le plus souvent d'idéaux lointains, mais réalisables (comme on a pu le constater, dès le début des années 1960, pour les services éducatifs de garde des enfants qui répondaient à la fois aux aspirations d'émancipation des femmes et à l'importance d'un projet éducatif pour la petite enfance).

Des recherches empiriques portant sur la société québécoise ont bien mis en lumière ce cycle besoin-aspiration-besoin de même que la presque exclusion de certains individus et groupes de l'univers des aspirations, laissant ainsi bien voir l'importance non seulement de la satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité, mais aussi des besoins plus élevés (aspirations) dont la satisfaction rend possible une citoyenneté active (Assorba, 2010 : 3). Dans une enquête réalisée en 1959, Marc Adélar Tremblay et Gérard Fortin ont identifié les principaux besoins et aspirations des familles québécoises, à partir principalement de leur budget familial. Les familles dont les revenus ne suffisent pas à satisfaire les besoins vitaux deviennent le plus souvent « prisonnières de l'univers des besoins » et ne peuvent ainsi pénétrer dans l'univers des aspirations, puisqu'ils n'ont plus « la possibilité de bâtir des projets susceptibles de se concrétiser dans un avenir prévisible » (Tremblay et Fortin, 1964 : 172). En réalisant une enquête semblable presque 20 ans plus tard, Simon Langlois (1982) confirme en quelque sorte les grandes conclusions de la recherche réalisée par Tremblay et Fortin (1964), notamment l'existence pour certains d'un enfermement dans l'univers des besoins. Toutefois, Simon Langlois (1982 : 232) révèle des différences importantes, dont un double déblocage des aspirations. L'accès pour tous à l'éducation et aux services de santé, l'élévation du niveau de vie avec la syndicalisation de même que la notion de sécurité sociale ont ainsi « détrôné celle de charité publique » (*ibid.* : 233). Outre le desserrement des contrôles sociaux et la libération des désirs, le « relâchement des contraintes économiques » a favorisé un « déploiement des aspirations » et des « possibles nouveaux ». Mais déjà, le sociologue de l'Université Laval relevait « l'apparent paradoxe, bien

connu, que l'amélioration des conditions objectives débouche fréquemment sur de nouvelles revendications, engendre des espérances de gains encore plus élevés et côtoie souvent une plus grande insatisfaction et une frustration plus marquée» (*ibid.* : 234).

En 2016, il faudrait sans doute une enquête semblable, bien que les recherches plus récentes sur les inégalités puissent être examinées de près sous l'angle des besoins et des aspirations. En effet, ce qui semble caractériser non seulement le Québec, mais la plupart des sociétés dites développées, c'est la montée des inégalités (Noël et Fahmy, 2014 : *Revue vie économique*, 2014). Cette montée favorise « des différences dans les styles de vie et genres de vie » (Langlois, 2003 : 139). Il s'en suit une palette plus large de besoins et d'aspirations, alors que les transformations de l'État avec une diminution des impôts influencent à terme la redistribution en faveur de moins favorisés, d'où l'importance de considérer l'écosystème de la philanthropie. Même si la question des inégalités est plus large que celle de la pauvreté, la montée des inégalités s'accompagne d'un sentiment d'insécurité chez un nombre de plus en plus élevé de citoyens. Ainsi, les citoyens sont de plus en plus préoccupés par les changements en cours, comme le révèle l'enquête sur les politiques sociales réalisée pour la Fondation Lucie et André Chagnon (2015) qui nous apprend que 30 % des Québécois se considèrent comme pauvres, alors que 50 % des répondants ont peur de devenir pauvres (cette dernière proportion augmente à 59 % pour ceux et celles qui ont des enfants de 0 à 5 ans).

Conscient de la dynamique existant entre les besoins et les aspirations, examinons maintenant comment les intervenants au Sommet 2015 ont répondu à la question de l'identification et de la construction des besoins.

## **- Identification et construction des besoins**

Le premier panel réunissait des chercheurs et des intervenants qui se sont placés sur le terrain de la société civile et de l'action philanthropique pour soulever la question des besoins relatifs à leur expertise et à leur expérience. Chacun des quatre intervenants à ce panel a mis en lumière au moins une approche d'identification-construction des besoins dans la perspective du bien commun ou de l'intérêt général.

La première de ces approches, présentée par l'économiste Marguerite Mendell, met bien en lumière la complexité et l'interdépendance des besoins, notamment en raison des rapports qu'entretiennent le développement social et le développement économique. Pour ces raisons, les besoins sociaux ne peuvent être bien identifiés (et en conséquence trouver des réponses adéquates), sans une approche misant sur une gouvernance multipartite prenante, mettant à contribution des acteurs provenant de tous les secteurs concernés, société civile, représentants des pouvoirs publics et du secteur privé, à commencer avec les premiers concernés, les bénéficiaires. Au cours des 30 dernières années, cette approche a été expérimentée de diverses manières au Québec. D'abord, dans les années 1980, à partir des corporations de développement économique communautaire, la lutte contre l'exclusion sociale passait alors par une relance de l'économie locale qui exigeait à son tour des mesures d'employabilité et de formation professionnelle. Dans les années 1990, l'économie sociale à partir de gouvernance participative et de regroupements sectoriels et intersectoriels a été proposée, notamment dans le domaine des services aux personnes. Plus récemment, on peut relever les lieux de dialogue et de concertation où la participation citoyenne est fortement valorisée tels Villes et villages en santé, Collectivités dynamiques et Réseau québécois de revitalisation intégrée, sans oublier les tables de quartiers dans les grandes villes (voir également la présentation de Lili-Anna Pereša). Certains besoins sociaux deviennent encore plus complexes avec les défis environnementaux, tels une sécurité alimentaire misant sur des circuits courts ou encore le logement social qui valorise fortement la mixité des occupants et l'économie d'énergie. Selon l'économiste, les fondations peuvent être des partenaires de premier plan pour l'identification des besoins en raison de leur relative indépendance et de leur grande flexibilité pour l'utilisation des ressources, sans oublier leur capacité de recherche. Cela suppose cependant qu'elles ne se limitent pas au soutien des besoins les plus facilement identifiables et, en conséquence, qu'elles s'ouvrent à des gouvernances collaboratives indispensables à une coconstruction des besoins mettant à contribution les premiers concernés.

La seconde approche révèle la grande difficulté de définir un besoin apparemment aussi simple et observable que celui des « personnes sans domicile fixe », mais également la nécessité de bien tenir compte des premiers concernés (les bénéficiaires). La recherche-intervention d'Eric Weissman est à la fois exemplaire, mais aussi exceptionnelle en raison du cheminement

personnel de son auteur<sup>1</sup>. Elle fait appel aux récits de situation selon une approche ethnographique qui utilise la vidéo et l'image (*visual storytelling*). Elle révèle la grande diversité de situation des personnes sans domicile fixe : les unes vivent dans la rue de manière continue, les autres de manière temporaire et d'autres encore de manière intermittente, avec des allers et retours vers d'autres types de logements tels que les résidences institutionnelles (difficulté ainsi d'en déterminer le nombre avec précision). Ces personnes sont des hommes et des femmes, mais aussi des familles avec parfois des enfants. Leur besoin de logement est lié intimement à d'autres problèmes, dont la santé mentale, la dépendance à l'alcool et à la drogue et la perte d'estime de soi. Par conséquent, les réponses axées sur le logement sont nécessaires, mais insuffisantes. Dans les grandes villes, il existe des villages de tentes (*tent city* et *tent camp*) ou de petits bidonvilles (*shanty town*); dans le meilleur des cas, ces solutions temporaires ou de transition ont favorisé l'expression de la créativité et de nouvelles aspirations. Comme les points de vue de leurs membres peuvent être opposés, il faut en débattre pour en dégager des solutions constructives et changer en même temps les perceptions de soi. Cependant, ces communautés demeurent fragiles et dépourvues de services. De plus, l'insertion sociale de ces personnes ne peut se réaliser si la communauté les regroupant est fermée sur elle-même. Pour réaliser des avancées, ces communautés doivent être aussi en contact avec des mouvements plus larges qui faciliteront leur reconnaissance sociale (Weissman et Dickson, 2012).

La troisième approche pour l'identification des besoins fait appel à une gouvernance misant sur la participation des diverses parties prenantes, y compris des bénéficiaires en liaison avec les professionnels et les experts mobilisés dans divers dispositifs. Cette approche a été présentée par Nathalie Maillé, directrice générale du Conseil des arts de Montréal<sup>2</sup>, un organisme de bienfaisance dont le financement provient principalement du secteur public, mais est complété par une contribution modeste de dons financiers et la participation de 80 bénévoles. Pour identifier les besoins de la communauté

<sup>1</sup> Âgé de 53 ans, Eric Weissman est aujourd'hui professeur d'université, mais de 20 à 33 ans il a été lui-même dans une situation précaire, d'où il a pu se sortir avec divers soutiens, dont un programme de transition de la Ville de Toronto. Il a obtenu en 2013 un doctorat en sociologie de l'Université Concordia. Sa thèse, qui porte sur les « sans logis », a été primée en 2014 par la Canadian Association of Graduate Studies comme meilleure thèse de l'année.

<sup>2</sup> Le Conseil des arts de Montréal a été créé en 1956 par la Ville de Montréal qui lui fournit la presque totalité de son financement (voir Historique, <http://www.artsmontreal.org/media/mission/historique.pdf>). Depuis 2006, il relève du Conseil d'agglomération de Montréal. En 2007, il a été institué personne morale de droit public et il est considéré comme un organisme de bienfaisance enregistré au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu. En 2014, la contribution des partenaires aux programmes s'élevait 572 618 \$ sur un budget total de 13 675 450 \$, ce qui représente, 4,2 % de ce budget. De plus, pour son fonctionnement et pour ses activités, le Conseil des arts fait appel à de très nombreux bénévoles tout en soutenant financièrement 385 organismes culturels (voir Rapport annuel 2014, [http://www.artsmontreal.org/media/Documentation/cam\\_ra\\_2015\\_low-res.pdf](http://www.artsmontreal.org/media/Documentation/cam_ra_2015_low-res.pdf)).

artistique et y répondre à partir de grandes orientations stratégiques, le Conseil des arts s'appuie d'abord sur un conseil d'administration formé d'une vingtaine de bénévoles provenant de la communauté artistique, du milieu des affaires et du secteur public ou parapublic. Pour le choix et l'évaluation des projets et l'identification des enjeux des diverses disciplines, dix comités sectoriels, composés chacun d'environ sept membres artistes ou travailleurs culturels, ont été formés. Chacun de ces comités peut compter sur le soutien d'un professionnel pour participer aux événements de sa discipline, organiser des tables de concertation ou y collaborer, réaliser des études visant à mieux connaître les besoins. En plus de ces comités disciplinaires (sectoriels), trois comités intersectoriels travaillent à l'identification de besoins transversaux tels que la relève, la philanthropie et la diversité. Chacun de ces comités est présidé par un membre du conseil d'administration. La directrice générale du Conseil des arts assure aussi une présence et un dialogue constant avec les instances municipales, provinciales et fédérales dans le domaine des arts et de la culture. Une gouvernance, qui rend possible la participation des diverses parties prenantes, y compris les bénéficiaires, facilite la reconnaissance sociale des besoins de la communauté artistique, sans par ailleurs négliger les recherches qui mettent à contribution l'expertise et les connaissances du domaine. Enfin, cette reconnaissance sociale des besoins n'a pas suffi jusqu'ici pour obtenir toutes les ressources bénévoles jugées nécessaires. Dans ce cas, il apparaît que le bénéficiaire n'est pas seulement un individu, mais souvent un collectif qui réunit des bénéficiaires. Autrement dit, les bénéficiaires ne sont pas toujours des individus isolés.

La quatrième approche d'identification des besoins s'appuie principalement sur les sources d'information quantitative et qualitative et, plus largement, sur la recherche scientifique. Dans le panel sur les besoins, la docteure Marie-France Raynault (MD) a montré comment les statistiques pouvaient être utiles pour identifier les besoins émergents dans le domaine de la santé publique et de la prévention et en faciliter la reconnaissance sociale et politique. En premier lieu, les agences publiques et les instituts de recherche sur la santé fournissent des statistiques et des avis détaillés sur les problèmes de santé. En deuxième lieu, on trouve assez facilement des données significatives qui montrent l'existence d'écarts importants quant à la proportion des enfants vulnérables, dans un ou plusieurs domaines de maturité scolaire, selon entre autres le revenu (comparaison de la classe supérieure avec la classe inférieure de revenu). Les écarts entre les plus riches et les plus pauvres s'élargissent dans le temps, d'abord à la naissance, puis sur le plan de la

maturité scolaire, du décrochage scolaire, de l'insertion professionnelle, du niveau de vie, du milieu de vie, de l'état de santé et de l'espérance de vie. De même, il existe des écarts considérables quant à la pauvreté, selon les régions et les grandes villes : un taux de pauvreté de 3,6 % pour la ville de Québec comparativement à 11,6 % pour la ville de Montréal. Les statistiques sont également fort instructives pour l'évolution du taux de suicide dans le temps et sa variation selon la région, l'âge et le sexe. En troisième lieu, les statistiques sont également indispensables pour mesurer les déterminants sociaux de la santé. De telles données peuvent contribuer aussi à la reconnaissance sociale de certains besoins, puisque, pour plusieurs, « pas de chiffres, pas de politiques ». Enfin, les fondations (et on pourrait ajouter certains organismes de bienfaisance) disposent de données plus qualitatives pour identifier des besoins émergents dans le domaine de la santé et des services sociaux, permettant ainsi de « donner un visage à ceux et celles qui souffrent et qui sont laissés pour compte ». À l'ère des politiques d'austérité, la production de telles données quantitatives et qualitatives constitue un enjeu que les organismes philanthropiques doivent porter, si l'on veut une identification plus éclairée des besoins sociaux et de santé.

En conclusion, que retenir des quatre approches présentées pour l'identification-construction des besoins? En premier lieu, les besoins ne sont pas faciles à identifier parce qu'ils sont souvent complexes, interreliés, interdépendants et changeants comme on peut l'observer avec les conjonctures politiques, les crises économiques et les problèmes environnementaux. La définition-construction suppose toujours un travail qui est constamment à recommencer, y compris pour un besoin déjà connu. Comme un rapport d'atelier l'indiquait, « certains besoins connus ont tellement évolué qu'ils sont devenus de nouveaux besoins ». C'est le cas non seulement des aspirations, mais aussi des besoins les plus vitaux tels la sécurité alimentaire et le logement. En même temps, les besoins sociaux ne se limitent pas à ceux et à celles qui sont dans le besoin, les plus défavorisés, mais concernent également l'ensemble des membres d'une collectivité, comme c'est le cas pour la culture, l'éducation, la santé et certains services collectifs.

En deuxième lieu, les parties prenantes qu'il faut mobiliser pour identifier et construire les besoins peuvent provenir de tous les secteurs de la société (secteur public, secteur privé, société civile). Concrètement, certaines parties prenantes sont facilement identifiables, mais d'autres le sont moins ou risquent d'être oubliées ou marginalisées. Toutefois, tous s'entendent sur la

présence indispensable des bénéficiaires qui doivent être considérés comme les premiers concernés. Ces derniers peuvent être présents de diverses façons : d'abord comme personne ou communauté de personnes comme le montre bien l'approche ethnographique mise de l'avant par Weissman, mais aussi par des associations et des regroupements de bénéficiaires dont les représentants devraient siéger dans des instances de gouvernance participative (Maillé) et à des tables de concertation ouvertes aux parties prenantes (Mendell). En ce sens, il faut également tenir compte des « besoins des organisations » qui offrent des services aux bénéficiaires à partir souvent d'une combinaison variable de professionnels et de bénévoles.

En troisième lieu, l'identification-construction des besoins est stratégique pour la reconnaissance sociale et politique des besoins : elle fournit non seulement un argumentaire susceptible de convaincre et mobiliser des ressources, mais aussi de l'information et des données qui permettent d'entrevoir des résultats susceptibles d'entraîner des transformations, notamment des réponses adéquates et durables aux besoins identifiés. Ce faisant, l'identification-construction des besoins, si elle s'appuie sur une gouvernance appropriée, permet également de lier le besoin ainsi défini à des aspirations relevant du « bien vivre », plus largement partagé à l'avantage de tous les citoyens. Enfin, pour cette raison, mais pour d'autres également, il est utile que les expérimentations dans le domaine des besoins soient liées à des mouvements sociaux plus larges (voir Weissman) faisant ainsi le lien entre l'intérêt collectif et l'intérêt général, facilitant par le fait même leur reconnaissance sociale. Les organisations de revendication pour des droits sociaux (*advocacy*) peuvent contribuer à la reconnaissance politique des besoins émergents.

En quatrième lieu, les approches pour l'identification-construction que nous venons de présenter de manière synthétique, ne sont pas exclusives les unes des autres. Elles peuvent être utilisées simultanément, même si certaines d'entre elles conviennent mieux à un domaine précis tel celui de la santé publique avec les statistiques, par exemple. De même, l'approche ethnographique basée sur le récit de situation peut être utilisée avec les autres approches, car on a toujours besoin d'écoute pour identifier et définir un besoin en fonction de toutes ses dimensions, d'où l'importance d'implanter « une culture de l'écoute » (voir Ateliers 2A et 2B). Enfin, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes et des dispositifs faisant appel à des bénévoles et à des experts même si tous les OBNL ne sont pas aussi structurés que le Conseil des arts de Montréal. D'ailleurs, les grandes fondations, les regroupements sectoriels

et une grande partie des organismes de bienfaisance se veulent à l'écoute des bénéficiaires et mobilisent plusieurs des approches présentées lors du Sommet (voir entre autres les présentations de Lili-Anna Pereša et de Tim Brodhead).

## **- Autres modalités d'identification-construction des besoins et de leur reconnaissance : vers des approches hybrides ?**

En plus des organismes à but non lucratif et philanthropiques qui identifient et construisent les besoins en misant sur des gouvernances collaboratives, il existe au moins deux autres grands types d'identification des besoins dans la société, soit celui relevant de l'activité commerciale et celui dicté par les pouvoirs publics. Avant de voir la possibilité de partenariat entre ces secteurs et de se faire une idée du potentiel des organisations hybrides, il nous semble nécessaire de bien voir les forces et les limites de chacun des secteurs (privé, public et société civile) pour l'identification-construction des besoins.

L'entreprise commerciale cherche à cerner la demande solvable (capacité de payer) pour définir les biens et les services qu'elle offre. Elle peut le faire à partir d'études de marchés et de diverses méthodologies allant des données statistiques à des données plus qualitatives fournies par des groupes de discussion (*focus groups*). Comme la publicité le dit : «Le client est roi». Effectivement, le client décide, mais son choix est fonction de son pouvoir d'achat. Par ailleurs, si le client n'est pas satisfait du produit ou du service offert, rien de l'empêche d'aller voir ailleurs (*exit*). Cependant, dans le cas des services, la sortie n'est pas toujours facile (p. ex., changer d'école pour un enfant qui s'y est fait des amis ou changer de résidence pour une personne en perte d'autonomie qui s'est habituée à des professionnels et à des employés affectés aux soins personnels, etc.). Dans le cas des services publics qui relèvent directement de l'État, le panier de services est défini par les élus à partir de l'adoption des budgets. De plus, les nouveaux services comme les services courants sont habituellement définis ou redéfinis dans le cadre de politiques et de programmes avec l'aide de l'administration publique et d'experts internes ou externes. Ceux et celles qui ne sont pas satisfaits peuvent s'exprimer en prenant la parole et, au besoin, en votant la prochaine fois pour des représentants proposant une autre position (*voice*). Enfin, comme nous l'avons vu, les initiatives de la société civile misent sur la participation des usagers (bénéficiaires) qui peuvent, avec l'aide de professionnels, coconstruire l'offre

et la demande (Laville, 1994). Cela suppose une gouvernance participative où les bénéficiaires ou leurs porte-paroles peuvent s'exprimer directement. De plus, cette façon de faire (gouvernance participative et dispositifs appropriés) repose habituellement sur l'engagement des parties prenantes, sur des convictions et sur des valeurs de solidarité relativement partagées (*loyalty* et *voice*).

**Tableau 1: Trois modalités d'identification-construction des besoins**

	<b>Marché</b>	<b>Secteur public (redistribution)</b>	<b>Secteur associatif (à but non lucratif)</b>
Principe de régulation	Marché concurrentiel	Hierarchie et lois (solidarité froide)	Coopération (solidarité proximité)
Construction des besoins	Études de marché (masse et segmentation)	Élus et administration publique (panier de services et de programmes)	Coconstruction conjointe de l'offre et de la demande par les usagers et les professionnels
Choix	Client (on choisit avec ses sous)	Citoyens qui désignent les représentants	Citoyens qui participent directement
Insatisfaction <sup>3</sup>	<i>Exit</i> (défection)	<i>Voice</i> (prise de parole)	<i>Loyalty</i> (et <i>voice</i> ) (fidélité et confiance)
Rationalité	Instrumentale	Instrumentale	Axiologique: valeurs

<sup>3</sup> Pour la réponse des clients ou des usagers, nous nous inspirons de Hirschman (1970 et 1974). Selon l'économiste américain, ces trois modalités peuvent exister dans une même organisation. Tout en étant d'accord avec cette affirmation, nous considérons pour notre part que le client/usager s'exprime surtout par la défection en ce qui a trait aux entreprises commerciales, par la prise de parole (vote) principalement pour ce qui est des services publics et surtout par la loyauté (confiance) envers les organismes à but non lucratif. Enfin, certains, tel Bajoit (1988), ajoutent une quatrième modalité de réponse pour distinguer la loyauté comme réponse active de ceux qui ne font pas défection et ne s'expriment pas non par confiance, mais par apathie.

Comme de nombreuses recherches l'ont montré<sup>4</sup>, chacune de ces trois modalités présente des forces et des faiblesses, notamment pour l'identification-construction des besoins. Le marché est reconnu pour sa flexibilité et son efficacité, mais il ne peut pas répondre à des demandes non solvables. De plus, il n'assure pas une réponse optimale pour certains services ou biens publics dont l'utilisation est non rivale (p. ex., qualité de l'air) et non exclusive (une fois que le bien est produit, tout le monde peut s'en servir), comme l'ont montré les économistes (Stiglitz, 2009; Gazier et Touffut, 2006; Brown et Jackson, 1986). De même, l'État est le mieux placé pour redistribuer la richesse, mais il doit tenir compte de la contrainte financière et convaincre les citoyens de contribuer. En revanche, il est mieux outillé pour offrir des biens et des services universels relativement homogènes. Cependant, l'État a aussi des limites, en raison entre autres d'un fonctionnement bureaucratique qui réduit sa flexibilité pour répondre rapidement à des besoins nouveaux ou pour s'adapter à des besoins hétérogènes, selon les territoires ou les clientèles.

Les initiatives de la société civile présentent également des limites en raison des capacités restreintes des citoyens à donner sur une base volontaire du temps, des biens et de l'argent, sans oublier les capacités organisationnelles limitées des organismes à but non lucratif. En revanche, pour l'identification-construction des besoins, les initiatives citoyennes ont l'avantage de la proximité avec les milieux concernés et d'une meilleure capacité de produire conjointement des biens et des services avec les premiers concernés. Cette proximité combinée à une gouvernance participative des parties prenantes permet plus facilement d'identifier les besoins nouveaux et d'améliorer les services courants en continu (Ben-Her et Van Hoomissen, 1991; Laville, 1994; Stiglitz, 2009). Pour les services aux personnes, la participation des premiers concernés est très déterminante pour la bonne raison que l'efficacité et la qualité des services reposent en grande partie sur la participation active des premiers concernés, comme on peut l'observer dans les domaines de l'apprentissage et du maintien en santé (Gadrey, 1992).

Après avoir été identifié et construit par des organismes à but non lucratif, un besoin peut être reconnu également par le marché, comme on a pu le constater dans le domaine des produits biologiques et de l'alimentation saine, pour autant qu'une demande solvable suffisante soit apparue entre-temps. De même, des besoins qui ont été identifiés par le secteur à but non lucratif

<sup>4</sup> Voir notamment des revues telles *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* et certains numéros d'*Annals of Public and Cooperative Economics*. Pour le Canada, *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*.

peuvent être repris par l'État pour le financement, comme on l'observe pour les services éducatifs de garde de la petite enfance (avec une modeste contribution des parents qui a été récemment modulée en fonction de leurs revenus) (Lévesque, 2014). Il existe de plus en plus d'organisations hybrides, telles les entreprises sociales qui se proposent de combiner les avantages du marché (entrepreneuriat et innovation), des initiatives de la société civile (participation des parties prenantes) et du secteur public (finalité sociale). Pour tirer avantage des forces des trois secteurs sans les annuler par la combinaison de leurs limites respectives, on ne peut faire l'économie d'un mécanisme d'arbitrage entre finalité économique et finalité sociale, ce mécanisme dépend de la seule bonne volonté de l'entrepreneur. Plusieurs recherches montrent qu'une gouvernance collaborative représente un mécanisme presque incontournable si l'on veut que ce type d'entreprise soit durable (Nicholls, 2010 et 2008).

Enfin, l'identification-construction des besoins n'est pas complètement indépendante de leur reconnaissance sociale et politique. Cette reconnaissance est souvent précédée de revendications et d'expérimentations par les citoyens et de projets pilotes soutenus par les pouvoirs publics et, de plus en plus, par des fondations (voir entre autres les présentations d'Eric Weissman, de Marguerite Mendell et de Jean-Marc Fontan). Les médias et les milieux de la recherche peuvent également contribuer à la reconnaissance sociale d'un besoin, précédant souvent sa reconnaissance politique. Toutefois, la Déclaration des droits universels de l'homme (personne) de l'ONU en 1948, notamment l'article 25, qui proclame que « toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille [...] », a sans aucun doute incité certains États à reconnaître leur responsabilité à l'égard de tels besoins (voir la présentation de Lili-Anna Pereša). L'existence d'un « État-providence » plus ou moins développé selon les sociétés a représenté une reconnaissance variable de ces droits sociaux (voir la présentation de Tim Brodhead). Les organismes de défense des droits sociaux, qu'on trouve dans la plupart des pays démocratiques, doivent être encouragés et soutenus, puisqu'ils contribuent à la reconnaissance des nouveaux besoins relatifs aux aspirations qui évoluent avec le temps (on peut entrevoir l'importance des organismes de défense des droits quand ces derniers sont muselés par des dictateurs ou par des gouvernements autoritaires).

Si les besoins, et *a fortiori* les aspirations, sont en principe illimités (comme l'avancent la plupart des économistes), il faut bien voir que dans la réalité ils sont toujours limités. Leur reconnaissance est sans doute limitée par les ressources (comme le sondage l'indique), d'où une tension assez constante entre besoins et ressources, mais également pour d'autres raisons. En premier lieu, les besoins sont limités par les pouvoirs publics pour des raisons souvent idéologiques (p. ex., l'inclusion ou non de l'avortement dans les services de santé). En deuxième lieu, comme les préférences des citoyens sont marquées par leurs valeurs et leurs croyances, il en résulte une hiérarchisation variable selon les sociétés et même au sein d'une société donnée. Ce faisant, les besoins et les aspirations ne sont pas circonscrits exclusivement par les ressources disponibles. Ainsi, de plus en plus de citoyens recherchent moins la quantité que la qualité, le « mieux-vivre », voire le « bien-vivre » que la consommation la plus élevée. Par ailleurs, les besoins sociaux ne se limitent pas aux seules personnes en difficulté, puisque désormais de plus en plus de problèmes sociaux concernent tous les citoyens, comme c'est le cas du réchauffement climatique (Brodhead, 2011 : 55-67). Il est possible que nous arrivions maintenant à un tournant (par rapport à la consommation de masse) où les aspirations pourraient désormais limiter les besoins ou même redéfinir le contenu des besoins fondamentaux. C'est apparemment ce que semblent avoir compris entre autres ceux et celles qui souscrivent à la simplicité volontaire, de même que ceux et celles qui militent pour un autre mode de production et de consommation, repensant ainsi les rapports entre le développement social et le développement économique (présentation de Marguerite Mendell).

## **2. Les ressources pour répondre aux besoins : plus de ressources ou une utilisation différente ?**

Les ressources financières et les ressources humaines (le travail bénévole) au service des organismes à but non lucratif et de l'action philanthropique ont donné lieu à de nombreuses recherches, notamment aux États-Unis (Powell et Steinberg, 2006). Ces deux types de ressources, argent et bénévoles, qui mettent à contribution une diversité d'acteurs (individus, entreprises, associations, fondations et pouvoirs publics), représentent une préoccupation constante pour le milieu philanthropique. Il faut ajouter que la question des ressources est devenue plus complexe qu'auparavant, notamment parce que les ressources concernent désormais non seulement des ressources tangibles (ressources financières, physiques et humaines), mais aussi les ressources

intangibles qui deviennent de plus en plus stratégiques, soit entre autres les ressources organisationnelles (savoir-faire, compétences, etc.) et les ressources liées à la marque (p. ex., réputation, notoriété). Comme pour l'entreprise commerciale, l'organisme à but non lucratif peut identifier certaines ressources plus stratégiques que d'autres, mais sous l'angle de la production de valeur sociale, ce qui n'exclut pas la valeur commerciale (Porter, 2004). Ce faisant, les ressources ne sont pas des réalités exclusivement extérieures au système philanthropique : elles peuvent résulter de relations entre l'offre et la demande (besoins) ou encore entre les activités principales et les activités de soutien, sans oublier les parties prenantes internes. Dans cette perspective, les ressources intangibles sont de plus en plus distinctives, y compris pour les associations, les fondations et les entreprises qui s'engagent dans la philanthropie et dans la responsabilité sociale (Porter et Kramer, 2002; Carmeli et Tishler, 2004).

La première question concernant les ressources, qui a été soulevée lors du Sommet 2015, est celle de savoir si ces dernières sont suffisantes pour répondre à des besoins sociaux, plus nombreux, complexes et de grande ampleur (voir la présentation du sondage de l'Institut Mallet 2015). Cependant, les questions, qui étaient au cœur des deux panels consacrés aux ressources, ont orienté les conférenciers vers la recherche d'une utilisation innovante des ressources actuelles et vers la recherche d'alternatives aux ressources traditionnelles. Dans les deux cas, de « nouveaux » acteurs ont été identifiés et, avec eux, de nouvelles ressources et des possibilités d'hybridation avec les anciennes. Enfin, même si les ressources sont vues comme des moyens pour répondre à des besoins représentant les finalités, elles ont paradoxalement soulevé davantage la question politique que les besoins ne l'ont fait, du moins sur le plan des échanges et des débats entendus lors du Sommet 2015. Cela révèle de nouveau une tension entre besoins et ressources.

## **- Les ressources pour les besoins sociaux : suffisantes ou insuffisantes ?**

Si l'on se fie aux résultats du sondage de l'Institut Mallet présentés au Sommet par Pierre Côté et à certains rapports d'ateliers, les ressources notamment financières pour répondre aux besoins sociaux sont insuffisantes. Au départ, les besoins apparaissent mal comblés pour le plus grand nombre des répondants (64% des répondants au sondage grand public et 75% des répondants présents au Sommet). Plusieurs des conférenciers ont relevé un manque de

ressources financières et bénévoles (Fabrice Vil, Michel Dallaire). Près des deux tiers des répondants provenant du grand public (63 %) affirment que l'impôt est suffisant, mais seulement 39 % des participants au Sommet pensent ainsi (autrement dit, près des deux tiers des participants affirment que l'impôt est insuffisant). L'existence d'un seuil à ne pas dépasser par l'impôt s'impose toutefois à tous, bien que ce seuil n'ait pas été précisé. Par ailleurs, on ne peut compter sur les seules campagnes de financement pour combler les manques, puisqu'elles présentent également des limites (Michel Dallaire). Ces campagnes sont devenues plus nombreuses de sorte qu'il est de plus en plus difficile d'atteindre les objectifs poursuivis. Ainsi, les campagnes des organisations les mieux outillées, telles que celles de Centraide du Grand Montréal et Centraide Québec et Appalaches, ont connu au cours des dernières années une stagnation et même une baisse des sommes recueillies, dans certains cas (rapports annuels de 2012 à 2015). Enfin, les statistiques canadiennes sur les dons de charité révèlent de légères augmentations, mais plus souvent une relative stabilité<sup>5</sup>.

Il existe des freins qui empêchent de donner plus d'argent, de temps et de biens. Certaines des limites rencontrées sont plus difficiles à surmonter que d'autres. C'est le cas de la capacité financière de ceux et celles qui sont sollicités; cette raison est avancée par un Québécois sur deux (sondage grand public de l'Institut Mallet, 2015). De même, le manque de disponibilité est aussi avancé comme raison de ne pas donner plus du temps à des organismes de bienfaisance. Il est apparemment plus facile de donner de l'argent que du temps : 45 % des Québécois ne font jamais de bénévolat, alors que seulement 18 % ne donnent jamais d'argent (*ibid.*). De plus, si l'on veut que le don d'argent ou de temps soit réellement utile, il n'est pas facile de le faire en dehors du réseau familial. Pour trouver une organisation fiable, il faut de l'information et procéder à des démarches qui prennent du temps. D'ailleurs, l'une des raisons avancées pour ne pas donner, c'est le manque de confiance dans les organismes qui sollicitent ces dons (36 % des répondants au sondage grand public). Ce manque de confiance remet de nombreuses choses en question, mais il constitue un obstacle qu'il est possible de surmonter (ce pourcentage baisse à 24 % pour ceux et celles qui connaissent mieux la

<sup>5</sup> Les dons de charité pour le Québec ont été relativement stables de 2004 à 2010, pour des totaux de 1,0 milliard de dollars en 2004, de 1,2 milliard de dollars en 2007 et de 1,1 milliard de dollars en 2010 (Fleury et Belleau, 2013 : 2). Pour les dernières années, les statistiques moins nombreuses révèlent une baisse de 2011 à 2012 (voir : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140327/dq140327c-fra.htm>) et une augmentation de 2012 à 2013 (<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150217/t150217c001-fra.htm>). À l'échelle du Canada, le montant des dons de 2004 à 2013 a augmenté de 23 %, passant de 10,4 milliards à 12,8 milliards de dollars, soit une augmentation de 23 % en 10 ans (Turcotte, 2015, points saillants).

philanthropie). De même, le manque d'intérêt avancé par 10 % des répondants (sondage grand public) pourrait sans doute être quelque peu réduit, mais non sans grands efforts.

Un regard trop centré exclusivement sur les ressources traditionnelles (argent, temps et biens) permet de conclure à l'insuffisance des ressources, d'autant plus que ces dernières semblent en faible croissance. Cependant, certains participants au Sommet 2015 ont affirmé, dans les ateliers, que les ressources étaient plus abondantes qu'on ne le pensait. Sans lire dans les pensées de ceux qui arrivent à cette conclusion, il faut reconnaître qu'il existe effectivement d'autres ressources plutôt sous-utilisées, telles les ressources intangibles et immatérielles. De plus, certaines des ressources courantes pourraient être mieux utilisées, ce qui invite à innover et même à chercher des alternatives, sans oublier l'identification de nouveaux acteurs. Dans cette perspective, il faudrait aussi voir plus attentivement comment de nouvelles tendances, tels le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, l'économie circulaire, l'économie du partage et la consommation simplifiée, pourraient changer la donne en matière de ressources disponibles ou de réduction de certains besoins (Alperovitz, 2005).

Le deuxième panel réunissait des conférenciers provenant de divers types d'organisations qui apportent des réponses actuelles et innovantes, élargissant ainsi le domaine des ressources disponibles. Il y a été question des diverses logiques qui inspirent la mise à contribution des ressources de l'organisation, de l'alignement des dons sur la mission de l'entreprise, de la responsabilité sociale d'institutions publiques, selon tous les volets de leur mission et, enfin, de la nécessité d'innover pour créer de la valeur à partir des organisations philanthropiques elles-mêmes, notamment en misant sur des partenariats pour regrouper des ressources.

En premier lieu, les organisations sont incitées à l'action philanthropique à partir d'une diversité de logiques selon les grandes sphères d'activité que représentent l'État, le marché et la société civile. C'est ce qu'a expliqué le professeur Martin Dumas, tout en accordant une place de choix à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ainsi, l'État répond à des demandes sociales « plus par obligation que par intérêt » et les organismes à but non lucratif, plus par conviction, mais volontairement, alors que les entreprises le font « plus par intérêt que par obligation » (voir le tableau 1 : Les logiques d'action). Rejoignant ce que Paul Desmarais, jr avait expliqué en ouverture

– à savoir que l'entreprise se doit d'être rentable et durable, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société et les collectivités où elle est établie – Martin Dumas ajoute que l'entreprise doit tenir compte de l'opinion publique et de l'acceptabilité sociale, tout en reconnaissant l'existence « d'une bataille des idées ». Cependant, la responsabilité sociale pour l'entreprise correspond aussi à son intérêt bien compris, puisqu'elle peut réduire les risques et s'accompagner d'une rentabilité. Toutefois, il s'agit d'approches volontaires qui s'inscrivent dans une diversité de stratégies, dont la philanthropie alignée sur la mission de l'entreprise (voir la Fondation du Canadien pour l'enfance), la labellisation pour la reconnaissance de la contribution de l'entreprise (voir le Pacte mondial), la triple reddition de comptes économique, sociale et environnementale, à partir d'indicateurs bien pertinents (voir la Global Reporting Initiatives [GRI]). Toutes ces façons de faire, selon le professeur, ne sont pas sans limites, à commencer par le fait que l'actionnaire est une partie prenante qui prédomine nettement sur les autres en droit. Enfin, les consommateurs sont également engagés dans des initiatives volontaires comparables, telles que le commerce équitable, la consommation responsable et l'achat responsable.

En deuxième lieu, certaines entreprises cherchent à aligner leur engagement philanthropique sur leur mission, mettant ainsi à contribution l'ensemble des ressources dont elle dispose comme entreprise, y compris les compétences et les partenaires. C'est ce qu'a bien expliqué Geneviève Paquette, directrice aux relations communautaires, Club de hockey Canadien, et directrice exécutive, Fondation du Canadien pour l'enfance. En ce qui a trait au sport et au divertissement, l'entreprise a commencé par faire l'inventaire de ses actifs (et de ses ressources) en matière d'infrastructure (p. ex., Centre Bell), d'expertise (fondation et publicité), de partenaires (p. ex., détenteurs de droits de diffusion) et de ressources humaines (p. ex., joueurs, employés, partisans). Le Club de hockey le Canadien n'a pas abandonné l'organisation de ses activités traditionnelles, telles que la collecte du sang pour le grand public, la grande visite des hôpitaux pour enfants ou encore un programme de don d'articles de sport ou même l'assistance à un match de hockey pour de jeunes membres de Leucan et leurs parents. Mais, en 2000, l'entreprise a créé « La Fondation des Canadiens pour l'enfance<sup>6</sup> » qui a distribué depuis 18 millions de dollars à 630 organismes, à l'échelle du Québec. Parmi les innovations intéressantes du point de vue des ressources et des partenaires mobilisés,

<sup>6</sup> Voir le site de cette fondation : <https://fondation.canadiens.com/>.

relevons le programme de construction de patinoires extérieures, « Bleu, Blanc Bouge » (BBB). Dans le cadre de ce programme, sept patinoires extérieures réfrigérées, au coût unitaire de 1,4 million de dollars, ont été construites dans les quartiers moins bien nantis, à proximité des écoles primaires et secondaires. Pour établir la localisation de ces patinoires multisports et pour la programmation d'activités les utilisant, les promoteurs ont fait appel à des compétences externes telles que Québec en Forme (Fondation Lucie et André Chagnon), Centraide du Grand Montréal et la municipalité et l'arrondissement concernés. Ce cas révèle comment un engagement aligné sur la mission de l'entreprise permet de mobiliser des ressources tangibles et intangibles, internes et externes qui ne pourraient pas l'être autrement par une autre approche.

En troisième lieu, des entreprises peuvent trouver des façons de capitaliser les fondations en établissant des partenariats qui permettent de créer de la valeur financière pour ces dernières. Michel Dallaire a conçu une formule inédite et innovante de création de valeur pour deux fondations en s'appuyant sur des compétences qu'il a acquises dans le domaine immobilier, notamment au sein de la firme Cominar et du Groupe Dallaire. Pour mettre en valeur les terres agricoles situées en milieu urbain qui appartenaient aux sœurs de la Charité de Québec, une société en commandite a été créée qui a acheté ces terrains pour y développer « quasiment une ville » (6 500 logements). Les religieuses reçoivent un prix de base pour les terrains vendus à la société en commandite (39 millions de dollars) et, en plus, elles sont assurées que les bénéficiaires qui y seront générés sur plusieurs années retourneront en parts égales à 100 % à deux fondations caritatives, la Fondation chemin de l'espérance ou une fiducie, créées par les sœurs de la Charité de Québec, et la Fondation Famille Jules-Dallaire. Le Groupe Dallaire s'occupera, au nom de la société en commandite, d'assurer la subdivision des terrains et de les revendre à des promoteurs immobiliers au cours des 15 prochaines années (les bénéficiaires sont estimés à 150 millions de dollars). Comme ce projet de partage philanthropique et la structure qui le rend possible représentaient du « jamais vu », une décision anticipée de l'Agence du revenu du Canada a été obtenue pour autoriser cette structure (ce qui s'est fait sur une période de deux années).

<sup>7</sup> Source : <http://ici.radio-canada.ca/regions/quebec/2014/12/11/004-soeurs-charite-terres-beauport-developpement-immobilier.shtml> Concernant l'entente comme telle, voir : [http://www.groupeallaire.ca/nouvelles/news\\_20141212\\_terres-des-soeurs-de-la-charite-un-developpement-au-profit-des-oeuvres-caritatives/](http://www.groupeallaire.ca/nouvelles/news_20141212_terres-des-soeurs-de-la-charite-un-developpement-au-profit-des-oeuvres-caritatives/).

<sup>8</sup> Voir : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/2014/12/11/01-4827415-du-jamais-vu-un-developpement-immobilier-a-but-philanthropique.php>. Sur ce projet, on trouvera une revue de presse sur le site de Groupe Dallaire : [http://www.groupeallaire.ca/nouvelles/news\\_20141212\\_terres-des-soeurs-de-la-charite-un-developpement-au-profit-des-oeuvres-caritatives/](http://www.groupeallaire.ca/nouvelles/news_20141212_terres-des-soeurs-de-la-charite-un-developpement-au-profit-des-oeuvres-caritatives/).

Il s'agit donc d'une innovation et d'un précédent au Canada. Plus largement, comme les campagnes de financement (« collecte de fonds ») sont limitées, Michel Dallaire propose de nouvelles façons de capitaliser les fondations et les œuvres de bienfaisance (ce que Tim Brodhead a également proposé).

En quatrième lieu, certaines institutions publiques telles les universités sont moins bien dotées en ressources financières, mais elles le sont davantage en ressources intangibles et immatérielles. C'est ce qu'a bien montré Sylvie de Grosbois, vice-rectrice adjointe à l'enseignement et à la recherche pour les Laurentides (Université du Québec en Outaouais [UQO]), en rappelant que les universités avec leurs bureaux régionaux et leurs constituantes (comme l'Université du Québec) étaient présentes dans presque toutes les régions du Québec. La plupart d'entre elles ont mis sur pied des services aux collectivités pour répondre aux demandes d'organismes à but non lucratif concernant la recherche, la formation et l'accompagnement. Ces services sont assurés par des individus, des professeurs et des étudiants, et par l'institution comme telle. Plaidant pour des universités socialement responsables, la conférencière avance que la contribution des universités aux collectivités et aux régions ne doit pas se limiter à un service, celui du service aux collectivités, mais inclure les autres missions que sont l'enseignement et la recherche. Elle relève également que les universités travaillent non seulement « dans », mais aussi « avec » la collectivité comme en témoignent les universités populaires, les universités d'été et les campus engagés (*engaged campus*) dans certaines universités anglophones. Enfin, une université socialement responsable devient non seulement un acteur dans son milieu, mais aussi un lieu où les autres acteurs sociaux peuvent se concerter et proposer des projets relevant de l'intérêt général ou du bien commun. Dans cette perspective, les universités et les autres institutions d'études avancées (cégeps) sont en mesure de fournir des ressources intangibles et immatérielles importantes, notamment de nouvelles connaissances et expertises, sans oublier un réseautage à l'échelle du monde. Elles peuvent contribuer d'autant plus au développement et à la diffusion des innovations qu'elles jouissent à la fois de la légitimité que leur confère la recherche scientifique et d'une grande liberté d'expression, comme le veut la tradition. En revanche, elles doivent être exemplaires en matière de responsabilité sociale.

## - Les nouvelles collaborations et alternatives

Le dernier panel a cherché à identifier de « nouveaux<sup>9</sup> » acteurs et proposer des alternatives aux façons de faire actuelles. La réflexion s'est faite à partir de quatre expériences qui tentent de répondre aux questions suivantes. D'abord, comment une petite entreprise sociale (OBNL) peut-elle se donner la capacité de recueillir plus de ressources financières pour changer d'échelle (Fabrice Vil) ? Comment une entreprise financière peut-elle non seulement répondre à l'action philanthropique, mais aussi réduire sa nécessité par la responsabilité sociale (Léopold Beaulieu) ? Comment une ville aux prises avec une désindustrialisation peut-elle s'appuyer sur la philanthropie pour diversifier son économie et créer des emplois (Michel Angers) ? Enfin, comment la philanthropie peut-elle se renouveler en devenant elle-même plus innovante et responsable et ainsi dépasser les plafonnements et les impasses (Jean-Marc Fontan) ?

Une nouvelle vague de petites entreprises sociales<sup>10</sup>, qui se définissent principalement par leur finalité et leur potentiel entrepreneurial, est apparue récemment au Québec (Bouchard et Rousselière, 2015; Bouchard, Filho et Zerdani, 2014; voir également « Je fais Montréal »). Fabrice Vil<sup>11</sup>, un des cofondateurs de « Pour 3 points<sup>12</sup> », a proposé une réflexion pour trouver des ressources et élargir l'impact de son organisme. Cet OBNL créé en 2011 a regroupé 11 jeunes entraîneurs de sport (basketball) qui sont devenus des accompagnateurs pour 143 jeunes menacés de décrochage scolaire. Fabrice Vil, qui a renoncé à une carrière d'avocat pour se consacrer exclusivement à cette mission sociale, considère qu'une organisation comme la sienne doit se donner une capacité organisationnelle et une stratégie appropriées pour trouver les ressources nécessaires à son fonctionnement. Dans cette perspective, cette organisation a établi des partenariats avec les écoles secondaires, le Laboratoire de recherche en psychologie sportive de l'Université McGill et la firme Mobius Executive Leadership Canada dans le cadre du processus de planification stratégique Innoveave lancé par la Fondation de la famille J.W. McConnell. De plus, pour changer d'échelle

<sup>9</sup> Les guillemets indiquent que le terme « nouveau » est pris dans un sens bien précis. Dans le cadre de la philanthropie, certains acteurs sont dits « nouveaux » (p. ex., les municipalités) non pas parce qu'ils n'existaient auparavant, mais dans le sens d'une nouvelle préoccupation et d'un nouvel argumentaire le justifiant.

<sup>10</sup> Ces entreprises sociales sont apparues aux États-Unis à la fin des années 1980 et en Europe dans les années 1990 (voir Defourny et Nyssen, 2010; Bacq et Janssen, 2011; Nicholls, 2008). Pour l'entreprise sociale en France, voir Laville, 2016 et Sybille, 2016.

<sup>11</sup> Martin Bonséjour (2014), « Personnalité de la semaine, Fabrice Vil », *La Presse* + 31 août 2014 [[http://plus.lapresse.ca/screens/2eb56b80-e20f-4809-aac5-18b3b39425e7%7C\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/2eb56b80-e20f-4809-aac5-18b3b39425e7%7C_0.html)]. Également, Pierre Foglia (2013), « Le Passeur », 11 novembre 2013, *La Presse*.CA [<http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/pierre-foglia/201311/09/01-4708929-le-passeur.php>].

<sup>12</sup> Sur cette entreprise sociale qui est un OBNL voir son site: organisme Pour 3 points, un organisme consacré à la persévérance scolaire par le sport [<http://pour3points.ca/>].

(*scaling up*) et pour influencer sur les valeurs sociétales et les politiques gouvernementales (*scaling deep*), « Pour 3 points » a cherché à intégrer certaines parties de son modèle dans des programmes institutionnels. En somme, Fabrice Vil propose diverses façons d'exercer une influence au-delà de ses propres programmes en développant non seulement des relations publiques, mais aussi un argumentaire pour convaincre le public du bien-fondé de l'action sociale souhaitée par son organisation. Il faut, dit-il, « agir en tant qu'organisation, mais vivre en tant que mouvement ». Comme on peut l'entrevoir, cette petite entreprise sociale mobilise non seulement des ressources financières, mais aussi des ressources intangibles (p. ex., influence et compétences) avec l'aide de plusieurs partenaires.

Les entreprises, qui adoptent une approche de responsabilité sociale, s'efforcent de prendre en considération les conséquences de leurs activités sur le plan économique, social et environnemental, d'où une triple reddition de comptes qui mobilise les parties prenantes. Plusieurs de ces entreprises entretiennent néanmoins des liens étroits avec l'action philanthropique (Carroll et Shabana, 2010; Pasquero, 2005 : 119 sq.). Fondation, le fonds de la CSN pour la coopération et l'emploi, est un chef de file au Québec dans le domaine de la RSE, comme l'a expliqué son PDG, Léopold Beaulieu. Ce fonds d'investissement, dont les actifs atteignent 1,4 milliard dollars en 2015, s'est donné en 2008 une politique de dons et de commandites qui correspond habituellement à 0,8 % du montant total des salaires et autres coûts de fonctionnement<sup>13</sup>, soit 217 241 \$ en 2014 (Fondation, 2015 : 48). Pour contribuer à un développement soutenable, il a établi des partenariats avec de nombreuses organisations, y compris des fondations relevant de la philanthropie. Cependant, Fondation considère que, pour agir sur la réduction des inégalités et de la pauvreté de même que pour contrer le réchauffement climatique, une plus grande responsabilité dans la conduite de ses affaires commerciales doit être privilégiée. À cette fin, cette institution financière adhère aux 10 principes énoncés par le Pacte mondial, relatifs entre autres aux droits de la personne et à l'environnement. Depuis 2006, elle produit, tous les deux ans, un rapport de développement durable à partir de l'approche très exigeante de la Global Reporting Initiative. Conformément à cette approche, Fondation est devenue elle-même une source d'inspiration pour d'autres entreprises, d'où la mise à contribution des ressources intangibles (compétences et expertises) pour la diffusion de la GRI et pour le développement d'une finance responsable et solidaire. Sous cet angle, le

<sup>13</sup> Pour Fondation, cette décision d'un pourcentage des frais d'exploitation plutôt que le 1 % des profits avant impôt ne semblait pas appropriée à un fonds de capital de risque dont les revenus peuvent varier grandement d'une année à l'autre, alors que les frais d'exploitation représentent une donnée plus stable.

PDG de Fondation conclut que, plus les entreprises deviendront réellement responsables dans leurs propres activités commerciales, moins nous aurons besoin de l'action philanthropique.

L'action philanthropique est de plus en plus présente dans les villes qui sont touchées directement par des problèmes qu'elles ne peuvent résoudre sans l'engagement citoyen. Michel Angers, maire de Shawinigan, nous a bien montré comment la philanthropie pouvait compléter ses initiatives visant la redynamisation de cette ville. Après avoir été l'une des villes les plus prospères au Canada, Shawinigan a connu une désindustrialisation très marquée sur quatre décennies. Aujourd'hui, la reconstruction se fait à partir de l'engagement citoyen et de l'action philanthropique (dons d'argent et de temps). Dans le domaine de la santé, la Fondation du Centre de santé a fourni des fonds pour acheter des équipements sophistiqués, ce qui a permis d'attirer des médecins provenant de l'extérieur de la région. Pour ceux et celles qui ont besoin d'aide tout au cours de l'année, la Maison Coude à Coude est un lieu de rendez-vous pour des activités offertes gratuitement aux familles. De même, la Fondation du Collège Shawinigan, qui offre des bourses aux étudiants, a contribué à attirer des étudiants de l'extérieur, ce qui a favorisé l'élévation du nombre d'inscriptions, évitant ainsi la fermeture de cette institution scolaire. Dans le domaine du loisir et du sport, les bénévoles ont rendu possible le maintien d'une franchise de la Ligue de hockey junior majeure du Québec, l'organisation en 2012 du Tournoi de la Coupe Memorial et la tenue de la 47<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec. Chaque année, la Cité de l'énergie attire des centaines de milliers de visiteurs qui sont accueillis principalement par des bénévoles. Pour réaliser le virage économique, la Ville a pu compter également sur le Centre d'entrepreneuriat qui a mis sur pied en 2009 une Communauté entrepreneuriale. Cette dernière est soutenue par la Fondation de l'entrepreneurship et la Fondation Rio Tinto Alcan. L'action philanthropique et l'engagement citoyen dans cette ville ont une forte incidence non seulement sur le développement social et culturel, mais aussi sur le développement économique. Le maire Angers conclut que le plus déterminant n'a pas été l'argent, mais le temps que les citoyens y ont consacré, soit des compétences, de l'expertise, de la mobilisation de réseaux, de l'influence et du leadership (autant de ressources intangibles). Faut-il se surprendre que, malgré une situation démographique et économique difficile, cette ville arrive en tête de l'indice relatif de bonheur comparativement aux autres villes québécoises<sup>14</sup>?

<sup>14</sup> Un cas collectif où donner rend heureux? Pour l'indice relatif du bonheur, Shawinigan arrive en tête avec de 77,9. Voir <http://www.indicedebonheur.com/fr/articles/fr/bonheur-villes-qu-b-coise.htm>.

Enfin, lorsqu'il est question de ressources dans le domaine de la philanthropie, les fondations apparaissent spontanément comme l'un des principaux acteurs. Comme le professeur Jean-Marc Fontan l'explique, les fondations peuvent se donner des approches stratégiques comme on peut l'observer avec les plus importantes d'entre elles qui travaillent de concert avec des instituts de réflexion, de recherche et de transfert. Ainsi, de plus en plus de fondations visent à soutenir les innovations sociales et à accompagner le développement d'interventions dans des secteurs novateurs. En même temps, du point de vue de la transformation sociale, on peut observer un plafonnement et des impasses, d'où la recherche de nouvelles façons de faire. Selon Jean-Marc Fontan, une collaboration 2.0 entre les fondations et les organismes de bienfaisance vise principalement à changer d'échelle en se donnant ainsi de nouvelles capacités d'action et d'influence. Concrètement, cela donne lieu à des échanges d'information et de données sur les bonnes pratiques, à des échanges entre professionnels de diverses organisations donnant lieu à des partages d'expertise, et même à la création de groupes de ressources et à la mise sur pied de conventions de financement et d'évaluation conjointes, sans oublier le lobbying et la valorisation de connaissances. Le chercheur donne plusieurs exemples ayant cours au Québec, dont le Projet d'impact collectif que la directrice de Centraide du Grand Montréal, Lili-Anna Pereša, a présenté de manière plus élaborée dans sa conférence. Sous cet angle, les fondations disposent de ressources qualitatives qui vont au-delà de leurs ressources financières forcément réduites. Par ailleurs, les fondations doivent appliquer à elles-mêmes ce qu'elles demandent aux autres, soit d'être innovatrices, capables de faire la différence, transparentes et à l'écoute des parties prenantes. Dans un contexte où les ressources matérielles sont réduites, les fondations doivent contribuer au développement d'innovation et même au soutien de la contestation dans une perspective d'intérêt général ou du bien commun.

En conclusion, que retenir en ce qui concerne les ressources nécessaires pour satisfaire les besoins sociaux? À l'échelle des besoins sociaux de la société québécoise, les ressources apparaissent insuffisantes en raison notamment d'une croissance de besoins devenus de plus en plus complexes et de grande ampleur. Les conférenciers des deux panels ont embrassé le point de vue des ressources nécessaires à l'action philanthropique, bien que la préoccupation pour la transformation du système philanthropique et de son écosystème, notamment le rôle réciproque de l'État, du marché et de la société civile, fût présente.

De façon très synthétique, trois grandes orientations pour des pistes d'action concrètes ont été suggérées. En premier lieu, celle d'une utilisation plus efficiente et plus innovante des **ressources courantes**, telles des partenariats entre fondations et organismes de bienfaisance, celle d'approches transversales et territoriales, de nouveaux modes d'évaluation à partir de l'approche d'impact collectif (les pistes d'action avancées ouvrent un nouvel espace d'innovations). En deuxième lieu, plusieurs ont suggéré la mobilisation de **nouvelles ressources**, soit en créant de la valeur à partir de la structure philanthropique, soit encore en mobilisant des ressources intangibles et immatérielles, les compétences, la réputation, les réseaux de partenaires, l'influence, etc. (autant de pistes d'action qui invitent à dépasser les seules améliorations pour rechercher des alternatives). En troisième lieu, certains ont identifié de « **nouveaux acteurs** », de **nouveaux rôles**, de **nouvelles règles**, y compris fiscales, qui pourraient ouvrir la voie à des transformations du système philanthropique lui-même, voire à rendre son existence moins nécessaire en transformant la façon de produire et de consommer à l'origine de plusieurs problèmes sociaux. Sous cet angle, les innovations et les transformations proposées par l'action philanthropique sont également orientées vers l'écosystème.

### 3. Le système philanthropique et son écosystème : vers une transformation ?

Rappelons simplement que les besoins et les ressources constituaient autant d'entrées dans le système philanthropique, ce dernier étant grandement dépendant de son écosystème. Trois grandes conférences ont abordé ces deux perspectives, sans doute différemment, alors que certains panélistes les ont plutôt traitées au passage, comme nous venons de le voir.

#### - Le système philanthropique

La notion de système philanthropique a été explorée lors du Sommet de 2013 en matière d'acteurs et de flux. Rappelons qu'on y trouvait à une extrémité les donateurs (argent, temps, biens) et, à l'autre, les bénéficiaires. Les deux sont liés par deux grands ensembles d'intermédiaires : d'une part, 1 921 fondations québécoises qui réunissent des fonds et qui ont développé une expertise dans le domaine; d'autre part, 14 355 organismes de bienfaisance orientés principalement vers la production et la livraison de services aux bénéficiaires (Chamberland et coll., 2012 : 28-29). Les fondations sont plutôt en contact

direct avec une partie des donateurs, alors que les autres organismes de bienfaisance le sont davantage avec les bénéficiaires. Les frontières entre ces deux intermédiaires ne sont pas étanches, puisqu'ils sont souvent en interrelation. Cependant, chacun de ces nombreux organismes est autonome et administré par un conseil d'administration indépendant.

Comment les relations entre les divers acteurs du système philanthropique sont-elles régulées? Outre les règles édictées par les gouvernements pour être reconnus comme organismes de bienfaisance, les acteurs du système philanthropique ne sont régulés ni par un marché avec des prix, ni par une hiérarchie comme pour l'État. Ils le sont principalement sur une base volontaire qui permet l'adoption d'ententes, de contrats et de conventions qui facilitent la coordination de leurs activités sur la base d'une coopération non exempte de concurrence. La coopération est facilitée par une culture philanthropique inégalement partagée comprenant entre autres des valeurs, des pratiques et des façons de faire, des routines, des ressources intangibles et une vision du bien commun selon laquelle il faut agir sur les causes et pas seulement sur les effets. De plus, la plupart des acteurs du système rencontrent des problèmes relativement similaires et subissent des contraintes comparables, ce qui circonscrit des intérêts communs comparativement aux autres systèmes que sont l'État et le marché. Très peu de ces organismes disparaissent à la différence de l'entreprise privée (Brodhead, 2010: 96). Cependant, sous l'angle de l'intérêt collectif et de son intérêt « corporatif » bien compris, les divers acteurs partagent la préoccupation d'adapter l'offre (ressources) et la demande (besoins), mais aussi d'en redéfinir le contenu, par divers processus de coconstruction. Dans le meilleur des cas, ces organisations se donnent une gouvernance collaborative mettant à contribution les principales parties prenantes sur la base d'une finalité de service aux bénéficiaires, ce qui exclut la lucrativité comme finalité, mais non les activités marchandes. Enfin, il faut bien reconnaître que l'arrimage entre besoins et ressources ne se fait pas sans tension, souvent créatrice (occasion d'innovation), mais parfois avec des pertes de performance, notamment quant aux ressources mobilisées ou mobilisables.

Comment le système peut-il changer? Selon plusieurs intervenants des trois panels, les innovations et les changements dans le système philanthropique semblent être amorcés actuellement à partir surtout des ressources, principalement par les fondations et aussi par certains organismes de bienfaisance à la recherche de nouvelles ressources, sans oublier l'émergence

d'une nouvelle génération d'organisations hybrides, telles les entreprises sociales. Les ressources à ce moment-ci constitueraient donc une des principales entrées pour la transformation du système philanthropique, cela ne veut pas dire que l'ampleur des besoins ne constitue pas également une incitation au changement (cela n'a pas été abordé de manière aussi explicite dans le panel consacré aux besoins, mais les besoins ne sont pas non plus absents du discours de ceux qui s'intéressent principalement aux ressources). Cependant, les bailleurs de fonds et la marchandisation de certaines activités des OBNL proposent des innovations qui pourraient enclencher des changements structurels qui ne seraient pas sans incidence sur la satisfaction des besoins et la place des acteurs (Salamon, 2012). Quoiqu'il en soit, « *the first and most fundamental driver for systems change should be meeting the needs of beneficiaries and understanding the assets they have that can help* » (Abercrombie, Harries et Wharton, 2015 : 28). En même temps, ceux qui affirment ce principe reconnaissent que les bénéficiaires ne sont pas la seule partie prenante du système philanthropique.

La conférence de Lili-Anna Pereša a bien montré comment une grande fondation publique comme celle qu'elle dirige était engagée depuis quelques années avec les principales parties prenantes dans un processus de changement qui pourrait à terme transformer le système philanthropique. Progressivement, cette fondation est passée d'une approche de subventionnement (*grantmaking*) à une approche d'agent de changement (*changemaking*), modifiant ainsi ses relations avec les organismes de bienfaisance qu'elle soutient : d'une part, elle s'est préoccupée d'augmenter les capacités organisationnelles des organismes soutenus par des programmes comme celui du Leadership rassembleur<sup>15MC</sup>; d'autre part, elle a modifié le processus d'allocation des ressources que réalisent les professionnels et les bénévoles en le centrant non plus sur les secteurs d'activité, mais sur le territoire et l'intersectorialité, le plus souvent en accord avec des tables de quartiers. Plus récemment, elle a adopté un « plan impact collectif » qui repose sur une entente avec plusieurs fondations et organismes de bienfaisance, ce qui représente une grande innovation institutionnelle pour le milieu de la philanthropie québécoise. On est ainsi en présence d'adoption non seulement d'innovations organisationnelles concernant les façons de faire, mais aussi d'innovations institutionnelles portant sur les relations entre les partenaires, codifiées dans une entente définie par les instances concernées. À terme, non seulement les ressources

<sup>15</sup> Voir Dynamo, un organisme qui a été mis sur pied par Centraide du Grand Montréal [<http://dynamocollectivo.com/leadership-rassembleur>].

financières et intangibles devraient s'additionner et les efforts, converger pour une satisfaction durable de besoins sociaux, mais il devrait également en résulter de nouvelles relations entre les bailleurs de fonds eux-mêmes (y compris les donateurs désireux d'être plus actifs quant à l'affectation de leurs dons<sup>16</sup>) et de nouvelles relations entre ces derniers et les organismes soutenus, modifiant ainsi la place et le rôle de chacun dans le système philanthropique. Les objectifs poursuivis sont clairs, mais les effets inattendus ne sont pas définis.

La provenance et l'évolution des ressources, qui alimentent le système philanthropique, permettent de comprendre pourquoi les ressources soulèvent actuellement une question politique (laissant ainsi entrevoir une tension entre ressources et besoins, d'une part, et entre les diverses sources et les divers types de ressources, d'autre part). En premier lieu, les ressources financières proviennent principalement de trois sources : d'abord celle des gouvernements (redistribution), celle des revenus autogénérés par les OBNL eux-mêmes (tarifs, ventes de services et autres activités marchandes) et celle provenant des dons (argent, bénévolat et biens). Les revenus dont disposent les organismes de bienfaisance peuvent être définis par la formule suivante : subventions et commandites (redistribution étatique) + activités de l'organisme générant des revenus (notamment activités marchandes) + dons (réciprocité et altruisme). En deuxième lieu, ces trois sources de financement sont très inégales alors que leur poids respectif tend à évoluer. Selon les statistiques actuelles<sup>17</sup>, le premier acteur dans le financement du système philanthropique est l'État qui fournit près la moitié des revenus des OBNL au Québec. Le second acteur est constitué d'organismes de bienfaisance qui autogénèrent un peu plus du tiers de leurs revenus. Le troisième acteur est formé des donateurs<sup>18</sup> (individus, entreprises, fondations) qui fournissent environ 10 % des revenus (environ le tiers de ces dons vient des fondations, un autre tiers des individus et un peu moins des entreprises) (Lévesque, 2014 : 144). Aux États-Unis, les contributions de l'État ont diminué depuis quelques décennies, alors que les revenus autogénérés ont augmenté, mais les dons n'ont jamais compensé à eux seuls les baisses des contributions gouvernementales. Ainsi, en 2007, 38 % des revenus des OBNL proviennent

<sup>16</sup> Tout en maintenant un processus d'allocation des ressources aux organismes qui repose sur la participation des professionnels et des bénévoles, les donateurs pourront désormais orienter leurs dons vers certaines priorités plutôt que d'autres (toutes ces priorités relevant d'une planification stratégique).

<sup>17</sup> Voir entre autres les données que nous avons fournies dans les Actes du Sommet 2013.

<sup>18</sup> L'Enquête nationale de 2003, qui était la plus complète, indiquait que les dons représentaient 8 % des revenus des organismes à but non lucratif québécois (hôpitaux et collèges exclus), soit 3 % provenant des individus, 1 % des fondations communautaires, 2 % des entreprises et 2 % de paiements d'autres entreprises (Statistique Canada, 2004 : 31).

des gouvernements, 52 % des revenus ont été autogénérés par les OBNL (augmentation importante d'activités marchandes) et 10 % viennent des dons (Salamon, 2012 : 11 et 48).

Aux ressources financières, il faut ajouter celles que représente la contribution des bénévoles, qui a été estimée pour le Québec à 2,9 milliards de dollars en 2010 si l'on s'en tient au salaire minimum, même s'il s'agit de plus en plus de personnes ayant des compétences élevées (Vézina et Crompton, 2012 : 32 et 40; Statistique Canada, 2012). Or, la plupart des bénévoles s'engagent principalement dans des OBNL même si de plus en plus d'entreprises encouragent leurs employés à fournir des heures de bénévolat. Une des forces du système philanthropique, notamment des organismes à but non lucratif, est leur capacité de mobiliser une pluralité de ressources : ressources provenant de l'État, ressources marchandes et dons d'argent et de temps. Cette capacité de mobilisation et d'hybridation de ressources aussi diverses est facilitée par les caractéristiques organisationnelles (à but non lucratif et gouvernance collaborative), institutionnelles (règles, normes et législation) et culturelles des principaux acteurs du système philanthropique (valeurs, comportements, langage et mécanismes et dispositifs appropriés). Dans cette perspective, les ressources dans le système philanthropique ne peuvent être situées exclusivement à une extrémité (du système) de manière isolée des interactions complexes qu'entretiennent ces divers acteurs. Sans doute, elles proviennent en grande partie de l'extérieur du système (voir les contributions des gouvernements directes et indirectes par l'entremise des crédits d'impôt pour les dons de charité), mais aussi en grande partie de l'intérieur du système philanthropique à partir des activités des organismes de bienfaisance dans la production de biens et de services et dans la mobilisation de bénévoles, et très souvent avec la participation des bénéficiaires.

Les attentes envers les fondations philanthropiques sont élevées, car elles apparaissent clairement les mieux outillées en matière de vision stratégique, d'expertises et d'influence pour amorcer des changements systémiques, si l'on exclut pour le moment l'État qui surplombe ce système. Cependant, si l'on s'en tient exclusivement à la hauteur des dons financiers comparativement à la somme totale des revenus des organismes de bienfaisance, les donateurs et les bailleurs de fonds ne peuvent parler au nom du système philanthropique sans quelques réserves. En effet, « 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 asserts 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) » (Lévesque, 2014 : 181). De plus, il existe toujours une pluralité de visions du changement chez les divers intervenants: les unes plus ancrées dans la pratique comme c'est le cas de ceux qui produisent les services (professionnels, travailleurs sociaux, etc.) et de ceux qui s'affirment comme les porte-paroles et les chefs de file du secteur; les autres plus ancrés dans la théorie, tels les théoriciens du système, les réformateurs de services plus orientés vers la réflexivité, sans oublier les activistes et les organismes de défense des droits sociaux (Abercrombie, Harries, Ellen et Wharton, 2015: 11 sq; également Salamon, 2012: 4). Chacun apporte des éléments de compréhension du fonctionnement du système. D'un point de vue systémique, tous les acteurs sont touchés par un changement structurel, mais tous peuvent aussi y contribuer. Toutefois, certains exercent un leadership plus fort que les autres. Ils réussiront dans la mesure où leur nouvelle façon de penser et de faire (paradigme) s'appuie sur des pistes d'action capables de mobiliser la plus grande partie des autres acteurs, sans quoi les effets inattendus pourraient être lourds à supporter.

Enfin, il faut aussi reconnaître que tous les efforts consentis pour un changement systémique ne doivent pas nous empêcher de répondre aux besoins les plus urgents, notamment aux besoins de ceux et celles qui ne peuvent attendre que le système change pour survivre. Cette conclusion s'impose d'autant plus que les causes de la plupart des problèmes sociaux relèvent davantage de l'écosystème que du système philanthropique comme tel.

## - L'écosystème de la philanthropie

Comme plusieurs l'ont affirmé, la notion d'écosystème relève de la biologie et de l'écologie de sorte qu'elle constitue une métaphore lorsqu'elle est utilisée pour rendre compte de phénomènes socioéconomiques (voir la section Mise en contexte: De l'écosystème d'affaires à l'écosystème philanthropique: mise en perspective à partir de la littérature). Cependant, cette notion apparaît très utile pour comprendre la dépendance du système philanthropique par rapport à son environnement et ses possibilités d'action sur les causes des problèmes sociétaux (ces derniers relèvent principalement de l'écosystème). Comme l'Institut Mallet a proposé à son premier sommet une vision

inclusive et large de la philanthropie comme système incluant non seulement les donateurs et les bénéficiaires, mais aussi les organismes d'intermédiation, tels les fondations et les autres organismes de bienfaisance, il se devait dans son deuxième sommet d'explorer une notion complémentaire pour caractériser son environnement. Dans cette perspective, l'écosystème comprend tout ce qui entoure le système philanthropique et qui peut influencer sur lui, soit les divers paliers de gouvernement (fédéral, provincial et municipal), l'économie de marché, soit les divers types d'entreprises produisant des biens et des services (la plupart en vue du profit), et la société civile, soit les systèmes d'enseignement et de santé et de services sociaux, les médias d'information, les groupes de réflexion (*think tanks*), etc. (voir le schéma présenté par Romain Girard lors de l'ouverture du Sommet). Indiquons toutefois que, dans la documentation concernant la philanthropie, plusieurs analystes ne font pas une distinction très explicite entre le système philanthropique et son écosystème, surtout ceux qui limitent la philanthropie aux dons et au bénévolat<sup>19</sup> (Abray-Nyman, 2011 : 182). À notre avis, la distinction entre les deux nous permet de mieux saisir les enjeux de transformation recherchée et d'entrevoir les alliances nécessaires pour y arriver.

Les données du sondage présentées par Pierre Côté à l'ouverture du Sommet indiquent que la majorité des citoyens (55 % des répondants du grand public et 82 % des participants au Sommet) pensent que le rôle et la place des principaux acteurs de l'écosystème, soit l'État, les OBNL, les entreprises et les individus, changeront « considérablement dans les prochaines années ». Dans l'hypothèse où les impôts seraient insuffisants, 37 % des répondants du grand public ciblent en premier lieu la rationalisation des dépenses de l'État pour compenser et en second lieu les entreprises pour 31 % d'entre eux, alors que 50 % des participants au Sommet placent en tête la contribution des entreprises et 24 % la rationalisation. Il semble donc que, pour la majorité de l'opinion publique, des changements importants se produiront dans l'écosystème, ce qui aurait une incidence sur le système philanthropique, notamment sur la place des principaux acteurs. Cependant, les deux tiers (65 %) des citoyens pensent que les impôts versés devraient suffire pour couvrir les besoins et que l'État demeure le premier responsable pour ce qui est de répondre aux besoins des personnes défavorisées (5,51) et des causes citoyennes (5,78).

<sup>19</sup> Ainsi, l'écosystème philanthropique est présenté sous l'image d'une pieuvre dont les tentacules vont chercher dans l'océan la nourriture (l'argent) nécessaire, alors que pour nous l'océan constituerait l'écosystème. D'autres emploient la métaphore de la forêt pour désigner l'écosystème de la philanthropie, alors que pour nous la forêt pourrait représenter le système philanthropique et que l'écosystème serait plutôt tout ce qui rend possible la forêt, soit le sol, l'eau, les bassins versants, etc. Voir *Chronicle 2015, "Ecosystems of Philanthropy"*, Salzburg Global and Hivos co-convene program to examine values for money [http://www.salzburgglobal.org/topics/philanthropy/article/ecosystems-of-philanthropy.html].

Étant donné que l'ensemble des dons en argent ne représente que 10 % des revenus du système philanthropique (voir la section précédente) et que les entreprises ne fournissent qu'un tiers de ce pourcentage, il apparaît difficile de voir comment ces dernières pourraient compenser des baisses d'impôt de manière notable. En revanche, les changements dans l'écosystème apparaissent d'autant plus plausibles qu'ils sont déjà à l'œuvre. Ainsi, nous avons pu observer que les villes et les municipalités font montre d'un nouvel intérêt pour soutenir la philanthropie et même la mettre à contribution pour redynamiser leur communauté comme on a pu l'observer à Shawinigan (cas de désindustrialisation) et à Lac-Mégantic (cas de catastrophe), il en est ainsi de la présence plus prononcée des très grands donateurs comme Paul Desmarais, jr l'a expliqué dans sa conversation avec Pierre Maisonneuve alors qu'il a réussi à mobiliser plus de 300 d'entre eux pour faire des dons très élevés à Centraide du Grand Montréal tandis qu'ils n'étaient jusque-là que quelques dizaines. À l'échelle du Canada, « les plus grands donateurs ont contribué à 66 % du montant total des dons versés par des particuliers en 2013 » (Turcotte, 2015 : 3 et 5). De plus, les grands donateurs veulent que leurs dons soient transformationnels, c'est-à-dire qu'ils influent sur des problèmes relevant de l'écosystème (Abrey-Nyman, 2011). Sur le plan de la recherche et de l'engagement, les universités sont de plus en plus intéressées par la philanthropie comme on peut l'observer au Québec depuis quelques années. Enfin, les problèmes sociétaux, voire planétaires commandent des transformations en raison de leur ampleur et de leur complexité. En somme, un écosystème en évolution exige une adaptation de la part du système philanthropique ou encore sa transformation si les acteurs de ce système veulent agir sur des causes relevant de plus en plus de l'écosystème.

Dans sa conférence, Tim Brodhead a bien mis en lumière l'importance de l'écosystème pour comprendre les caractéristiques de la philanthropie à un moment donné. La prise en considération de l'écosystème permet d'expliquer les formes que la philanthropie a prises dans le cours de l'histoire : dans les sociétés traditionnelles, la philanthropie s'inscrivait dans un monde plus stable que le nôtre, ce qui n'excluait pas certains dangers comme l'illustre la parabole du bon Samaritain; avec les sociétés dites industrielles est apparue la philanthropie moderne faisant appel à la science pour agir sur les causes de la pauvreté à l'initiative de riches entrepreneurs inquiets de la montée des classes dangereuses (la misère humaine était devenue trop grande pour être laissée à la charité traditionnelle); par la suite, le rôle de l'État pour assurer à tous les citoyens une sécurité économique s'est imposé dans les pays

développés. Aujourd'hui, avec des sociétés plus mondialisées, plus interdépendantes, plus technologiques (voire numériques), plus financiarisées, plus riches, mais aussi plus inégalitaires que les précédentes, nous nous retrouvons avec un écosystème moins stable et en évolution en raison de problèmes d'une ampleur sans précédent comme le laisse entrevoir le réchauffement climatique. Les États modernes semblent avoir perdu les instruments qui leur permettraient de répondre à la montée des inégalités (quoiqu'on observe encore des différences importantes quant aux inégalités selon la place que la redistribution étatique y occupe). De ce point de vue, la philanthropie en soi n'est ni bonne, ni mauvaise, cela dépend du contexte et de la perspective (cette affirmation de Tim Brodhead appuie les propos d'Abercrombie, Harries et Wharton, 2015 : 9).

Selon Brodhead, personne ne peut remplacer l'État, mais la philanthropie peut l'épauler en apportant une contribution précise. Elle tend à faire ce que ni l'État ni le marché ne font, même si les frontières ne sont plus aussi étanches qu'auparavant, d'où un nouvel espace de collaboration et de partenariat. Plus précisément, les fondations peuvent lancer des projets plus stratégiques, plus innovateurs et plus audacieux en raison de leur plus grande tolérance à l'échec et de leur expertise. Leur objectif principal est moins de rendre plus tolérables les problèmes sociaux que d'agir sur les causes, y compris celles relevant de l'écosystème (Abercrombie, Harries et Wharton, 2015 : 10-11). Sur la transformation de ce dernier, de nouveaux consensus émergent à l'échelle des grandes organisations internationales concernant la nécessité d'agir pour contrer le réchauffement climatique (Conférence de Paris 2015) ou encore de travailler à la réduction des inégalités (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE] et Banque mondiale). De même, à l'échelle «micro», nous avons déjà relevé la responsabilité sociale des entreprises, l'économie sociale et solidaire, l'entreprise sociale et, plus récemment, l'économie de partage (en dépit de ses ambiguïtés), l'économie circulaire, la consommation responsable.

Au sein même de la philanthropie, les propos de Tim Brodhead appuient ceux de Lili-Anna Pereša sur la nécessité d'adopter de nouvelles façons de travailler (p. ex., partenariat et impact collectif) et de nouvelles formes de financement, notamment de la part des fondations. Ces changements peuvent permettre à la philanthropie de s'adapter à son écosystème, mais ils demeurent insuffisants si l'objectif poursuivi est d'agir sur des causes qui relèvent de l'écosystème. Autrement dit, si le système philanthropique se limite à une

simple adaptation à l'écosystème actuel, il ne pourra réduire de manière créatrice la tension entre les ressources et les besoins de même que celle résultant de la redéfinition du rôle de chacun des grands acteurs qui en font partie. Pour y arriver, il se doit d'être également partie prenante d'un mouvement plus large, incluant les principales composantes de la société civile, avec comme objectif la transformation de l'écosystème.

## Conclusion

Les besoins et les ressources, qui ont été examinés au cours du Sommet 2015, ont représenté deux entrées pour discuter du système philanthropique et de son écosystème. Les besoins sont apparus plus complexes et interreliés qu'on le suppose habituellement, notamment du fait qu'ils sont des coconstructions qui doivent impliquer les bénéficiaires et qui évoluent dans le temps en raison de leur lien étroit avec les aspirations. Si les aspirations ont nourri jusqu'ici des besoins, il apparaît désormais possible que certaines aspirations contribuent à leur réduction (ce qui pourrait être le cas pour les aspirations pour un « bien-vivre »). Par ailleurs, les ressources du système philanthropique ne doivent pas être limitées aux seuls dons (argent, temps et bien), puisque la plus grande partie des revenus du système philanthropique proviennent d'autres sources, notamment la redistribution gouvernementale et les revenus autogénérés par des activités. En ce sens, les ressources ne peuvent être isolées ou considérées comme données au départ, puisqu'une grande partie d'entre elles sont produites à l'intérieur du système et dans le cadre du fonctionnement des organismes en faisant partie. De plus, les besoins et les ressources ne doivent pas être considérés isolément, puisqu'il est difficile de circonscrire les uns sans tenir compte des autres, d'où l'intérêt de les comprendre à partir du système philanthropique dans ses relations avec son écosystème. Cela ne fera pas disparaître toute tension, mais pourrait rendre cette dernière plus créatrice. Tout cela soulève une question politique dans le sens des choix à faire pour satisfaire l'intérêt général et subvenir au bien commun.

Comparativement aux autres systèmes qui relèvent de l'écosystème, le système philanthropique apparaît manifestement comme un petit système. Telle est à l'évidence la conclusion qui se dégage lorsqu'on le considère du seul point de vue des dons d'argent (plus ou moins 10% des ressources financières). Toutefois, si l'on prend en considération l'ensemble des revenus des organismes à but non lucratif (les subventions et les revenus autogénérés),

le système philanthropique présente des revenus qui dépassent celui de plusieurs grandes industries prises individuellement et de plusieurs ministères, à l'exception de celui de la Santé et des Services sociaux. Enfin, si l'on tient compte de l'encastrement du système philanthropique dans la société civile, soit ses réseaux et ses partenaires, son expertise et son influence, il faut conclure que le système philanthropique est un grand système. Son principal défi comme système, c'est sa fragmentation et l'absence de gouvernance appropriée qui lui permettraient d'être à la fois plus stratégique, plus légitime et plus mobilisateur (comme il réussit à l'être dans des cas de catastrophes). Enfin, pour agir sur les causes des problèmes sociaux, le système philanthropique se doit d'influer sur son écosystème, puisque ce dernier est à l'origine de la plupart des grands problèmes sociaux. Cela suppose par le fait même des changements importants de la part du système philanthropique.

Les conférences, les panels et les ateliers ont permis d'identifier de nombreuses innovations et alternatives en cours en ce qui a trait aux besoins, mais surtout en ce qui a trait aux ressources, notamment la création de nouvelles valeurs et de ressources intangibles. Cependant, le changement systémique est un processus qui se fait dans le temps et qui prend du temps. Le plus difficile, comme l'illustre bien la fusée à la conquête de l'espace, c'est de partir (ou de décoller pour poursuivre la métaphore). Par la suite, tout semble aller de soi, même s'il faut faire plusieurs allers et retours pour réaliser sa mission. L'existence de l'Institut Mallet et la tenue de son sommet, qui a réuni une grande diversité d'acteurs de divers milieux concernés, fournissent des éléments de nature à faire évoluer le système philanthropique. En effet, ce qui donne d'abord la direction, c'est la vision ou ce que certains appellent le paradigme qui permet de poser de nouvelles questions et d'entrevoir de nouvelles fenêtres pour l'action et qui identifie en même temps les principales parties prenantes. Sous cet angle, le Sommet 2015 fournit des éléments de vision, à commencer par un vocabulaire pour se comprendre et un partage des valeurs et des convictions pour avancer. En somme, nous construisons ainsi la base d'une culture philanthropique nouvelle qui tient compte à la fois de la diversité des acteurs, des besoins et des ressources, mais aussi des orientations stratégiques de chacune des organisations pour des activités adaptées à leurs compétences. Même si la participation à ces assises révèle une grande diversité d'acteurs, les absents représentent une préoccupation moins pour les ressources que pour les besoins qui ne sauraient être définis sans la participation des bénéficiaires et de certaines autres parties prenantes en relation directe avec eux.

Enfin, plusieurs participants, notamment dans le cadre des ateliers de discussion, ont indiqué qu'ils s'attendaient à ce que le Sommet fournisse des pistes d'action plus concrètes. Telle était bien l'intention affirmée lorsque le programme a mis à l'ordre du jour la question des innovations, des alternatives et des nouveaux acteurs dans le domaine de la philanthropie. Il faut reconnaître que tout cela sera plus facile à expliciter quand ces innovations et ces alternatives auront atteint une certaine maturité et qu'ils se seront diffusés plus largement. Dans bien des cas, la volonté de changer d'échelle (*scaling up*) prédomine, alors que les projets les plus innovateurs sont encore en émergence. Ajoutons que ce qui est souterrain, comme le sont encore les nouvelles valeurs, est plus difficile à identifier (*scaling deep*), mais c'est aussi à ce niveau que les changements trouvent leurs ressorts. Néanmoins, la lecture des textes de conférences et de présentations faites au cours de ce sommet (et qui sont reproduites dans les Actes du Sommet 2015) permettra, à ceux et celles qui le désirent, d'examiner plus attentivement les pistes d'action qui y ont été proposées, telles la diversité des approches pour identifier les besoins selon leur complexité ou encore l'utilisation des ressources tangibles et intangibles dans le cadre de partenariats élargis entre les organismes de bienfaisance ou même des formes plus exigeantes d'évaluation comme l'impact collectif. Une cartographie (*mapping*) des ressources et une identification plus précises des besoins du système philanthropique et de son écosystème seraient utiles pour que ces notions paraissent plus concrètes et deviennent plus facilement utilisables. Des aménagements de la part de l'Agence du revenu du Canada concernant les dons de charité<sup>20</sup> ont été mentionnés à plus d'une occasion. Enfin, même si le Sommet est l'activité la plus visible de l'Institut Mallet, il ne représente que l'une de ses activités parmi plusieurs autres. Plusieurs participants s'attendent que ce sommet ait également une influence sur les autres activités de l'Institut, ce qui témoigne d'une volonté de changement largement partagée. La synthèse proposée laisse également bien voir que les diverses interventions présentaient une cohérence qu'on ne trouve pas toujours dans ce genre d'événement.

<sup>20</sup> Adam Parachin relève que cette notion telle qu'elle est définie dans la loi est incohérente, d'où des propositions de modification (Parachin, 2012).

## LISTE DE RÉFÉRENCES

ABERCROMBIE, ROB, ELLEN HARRIES et RACHEL WHARTON (2015). *Systems Change. A Guide to What it is and how to do it*, London, UK, Lankelly Chase Foundation et New Philanthropy Capital (NPC), 45 p.

ABRAY-NYMAN, JACLINE (2015). *Transformational philanthropy and networks of cocreated value in Canada*, Cranfield University, School of Management (DBA Thesis Academic Year 2010-2011), 306 p.

ALPEROVITZ, GAR (dir.) (2005). *Building Wealth: The New Asset-Based Approach to Solving Social and Economic Problems*, Washington (D.C.), The Aspen Institute (Democracy Collaborative Report, sous la direction de Gar Alperovitz).

ASSOGBA, YAO (2010). « Théorie systémique de l'action sociale et innovation sociale », Université du Québec en Outaouais, Alliance de recherche université-communauté (ARUC-ISDC), *Cahier de recherche*, n° 31, 16 p.

ASSOGBA, YAO (1990). « Théorie systémique de la rationalité de l'acteur et aspirations », *Recherches sociologiques*, vol. XXI, n° 1, p. 55-77.

BACQ, SOPHIE et FRANK JANSENN (2011). "The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria", *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 373-403.

BAJOIT, Guy (1988). « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, Vol. 29 n° 2, p. 325-34

BÉLANGER, PIERRE et GUY ROCHER (1982). *Le projet de recherche : étude des aspirations scolaires et professionnelles des étudiants* (ASOPE), Les Cahiers d'ASOPE, Québec, Université Laval, vol. VII, p. 5-34.

BEN-HER, AVNER (1992). "The shifting boundaries of the mixed economy and the future of the nonprofit sector", *Annals of Public and Cooperative Economy*, Vol. 73 no. 1, p. 5-40.

- BEN-HER, AVNER et THERESA VAN HOOMISSEN (1991). "Non profit organization in the mixed economy: a demand and supply analysis", *Annals of Public and Cooperative Economy*, Vol. 62 no. 4, p. 519-550.
- BOUCHARD, MARIE J. et DAMIEN ROUSSELIÈRE (2015). "Do Hybrid Organizational Forms of the Social Economy have a Greater Chance of Surviving? An Examination of the Case of Montreal", *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Published online, 23 November, DOI 10.1007/s11266-015-9664-1.
- BOUCHARD, MARIE J., PAULO CRUZ FILHO et TASSADIT ZERDANI (2014). *Report on social enterprises in Québec* [Preliminary version], Montréal, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM-Social Economy Project), 44 p.
- BRODHEAD, Tim (2011). "Philanthropy in the Era of Globalization", *Reflections on Philanthropy and Society: The Speeches of Tim Brodhead*, Montréal, The J.W. McConnell Family Foundation, p. 55-67
- BRODHEAD, Tim (2010). "On no letting a Crisis go to waste: an innovation agenda for Canada's Community Sector", *The Philanthropist*, 2010, Vol. 23 no. 1, p. 93-117.
- BROWN, CHARLES VICTOR et J. P. M. JACKSON (1986). "The Economic Analysis of Public Goods", *Public Sector Economics*, 3<sup>rd</sup> Edition, chapitre 3, p. 48-79.
- CARMELI, ABRAHAM et ASHLER TISHLER (2004). "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, 25, p. 1257-1278, DOI: 10.1002/smj.428.
- CARROLL, ARCHIE B. et KAREEM M. SHABANA (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, 2010, p. 85, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

- 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 n° 12-02.
- CHOMBART DE LAUWE, PAUL-HENRY (1971). *Pour une sociologie des aspirations*, Paris, Denoel, Collection Médiations, 1971, 214 p.
- CHOMBART DE LAUWE, PAUL-HENRY (1976). *Transformations de l'environnement, des aspirations et des valeurs*, Paris, CNRS.
- CHOMBART DE LAUWE, PAUL-HENRY (1964). « Aspirations, images guides et transformations sociales », *Revue française de sociologie*, Vol. V, 180-192 [[http://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1964\\_num\\_5\\_2\\_6327](http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1964_num_5_2_6327)]
- CÔTÉ, PIERRE (06-10-2015). « Le bonheur dans les villes québécoises » [<http://www.indicedebonheur.com/fr/articlesfr/bonheur-villes-qu-b-coise.htm>].
- DEFOURNY, J. and M. NYSSSENS (2010). “Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- FLEURY, CHARLES et LUC BELLEAU (2003). « Les dons de charité au Québec entre 2004 et 2010 », dans *Coup d'œil sociodémographique*, Institut de la statistique du Québec, février 2013, n° 22, p. 1-9. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no22.pdf>].
- FONDACTION CSN (pour la coopération et l'emploi). *5<sup>e</sup> Rapport de développement durable, 2012-2014, Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondation, 80 p. [[http://www.fondation.com/pdf/Dev\\_durable/rapportDD\\_2014.pdf](http://www.fondation.com/pdf/Dev_durable/rapportDD_2014.pdf)].
- FONDACTION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON (2015). *Sondage sur les politiques sociales au Québec*, Montréal, juin 2015, réalisé par la firme Léger.
- FOURNIER, JACQUES (2013). *L'Économie des besoins. Une nouvelle approche du service public*, Paris, Odile Jacob, 286 p.

- GADREY, JEAN (1992). *L'économie des services*, Paris, La découverte, 126 p.
- GAZIER, BERNARD et JEAN-PHILIPPE TOUFFUT (2006). « Introduction : bien public et bien social », dans Touffut, Jean-Philippe (dir.), *L'avancée des biens publics. Politique de l'intérêt général et mondialisation*, Paris, Albin Michel, p. 9-22.
- HIRSCHMAN, ALBERT (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 162 p.
- HIRSCHMAN, ALBERT (1974). *Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions*, *Social Science Information* 13 (February): 7-26.
- INSTITUT MALLET (2015). *Sondage de l'Institut Mallet présenté par Pierre Côté au Sommet 2015 sur la culture philanthropique*.
- LANGLOIS, SIMON (2014). « Bonheur, bien-être subjectif et sentiment de justice sociale au Québec, *L'Année sociologique*, 2014/2 (Vol. 64), p. 389-420.
- LANGLOIS, SIMON (2004). « Le Québec du XXI<sup>e</sup> siècle. Une société en profonde mutation », *L'état du Québec*, 2004, Montréal, Fides, p. 136-2005.
- LANGLOIS, SIMON (1982). « L'univers des aspirations des familles québécoises », *Recherches sociographiques*, XXIII, n° 3, p. 227-252.
- LAVILLE, JEAN-LOUIS (1994). *L'économie solidaire: une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouver, 334 p.
- LÉVESQUE, BENOÎT (2014). « L'institutionnalisation des services de garde à la petite enfance à partir de l'économie sociale: un processus qui s'échelonne sur plusieurs décennies », dans Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (dir.), *L'innovation sociale. Les recherches d'une contribution théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 267-301.

- LÉVESQUE, BENOÎT (2014a). «Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie : un système et une culture plurielle», dans Institut Mallet (2014), *Culture philanthropique: visages et transformations. Actes du Sommet, Éléments de synthèse et perspectives d'avenir* [En ligne] [<http://institutmallet.org/philanthrotek/publications-institut/actes2013/>].
- MASLOW, ABRAHAM H. (1943). "A Theory of Human Motivation", publié à l'origine dans *Psychological Review*, 50, 370-396 [<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>].
- NICHOLLS, A. (2010). "The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-paradigmatic Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 4, p. 611-633.
- NICHOLLS, ALEX (Dir.) (2008). *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University, 504 p.
- NICOL, R., D. BUSSIERES, S. CHARTRAND, G. CUCUMEL, L. JOLIN 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)].
- PARACHIN, ADAM (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 [<http://anserj.ca/index.php/cjnser/article/view/106>].
- PASQUERO, JEAN (2005). «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de science de gestion. Le concept et sa portée», dans Marie-France B.-Turcotte et Anne Salman (sous la dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 114-143.
- PORTER, MICHAEL E. (2004, première édition 1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 592 p.

- PORTER, MICHAEL E. et MARK R. KRAMER (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Décembre, 2002, RO212D, p. 5-16.
- POWELL, WALTER W. et RICHARD STEINBERG (dir.) (2006). *The Non-Profit Sector. A Research Handbook*, New Haven et London, Yale University Press, 659 p.
- ROCHER, GUY (1976). «Éléments pour une théorie pour une théorie psycho-sociologique des aspirations» (traduit de l'article «*Toward a Psychosociological Theory of Aspirations*», dans Loubser, J. ED., *Explorations in General Theory in Social Sciences*, New York, The Free Press, Chap. 17, p. 391-406).
- SALAMON, LESTER M. (2012). “The Resilient Sector: The Future of Nonprofit America”, in *The State of Nonprofit America*, p. 3-86.
- SALAMON, LESTER 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.
- SECRETARIAT A L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET AUX INITIATIVES SOCIALES (2012). *État de situation du soutien financier gouvernemental*, Édition 2010-2011, Québec, SACAIS.
- SOUSA (DE) SANTOS, BOAVENTURA (2011). «Épistémologie du Sud», *Études rurales*, janvier-juin, n° 187, p. 21-50.
- STATISTIQUE CANADA (2012). *Canadiens engagés, Canadiens dévoués: rapport de tableaux 2010*, Ottawa, ministère de l'Industrie, n° 89-649-X au catalogue — 2011001 [En ligne] [<http://www.statcan.gc.ca/pub/89-649-x/89-649-x2011001-fra.htm>].
- STATISTIQUE CANADA (2004). *Force vitale de la collectivité: Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa, ministère de l'Industrie, 83 p. (édition révisée en 2005, N° 61-533-XIF).

TREMBLAY, MARC ADÉLARD et GÉRALD FORTIN (1964). *Les comportements économiques de la famille salariée du Québec Une étude des conditions de vie, des besoins et des aspirations de la famille canadienne-française d'aujourd'hui*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1964, 405 p.

TURCOTTE, MARTIN (2015). *Les dons de bienfaisance des particuliers*, Ottawa, Statistique Canada (No 89-652-X2015008 au catalogue), 24 p. [<http://www.statcan.gc.ca/pub/89-652-x/89-652-x2015008-fra.htm>].

VALLIÈRE, MARTIN (2015). «Grandes entreprises familiales. Une Québécoise parmi les géants», *La Presse*, 2015, 14 décembre, p. 2 (*La Presse Affaires*).

WEISSMAN, ERIC (2013). *Spaces, Places and States of Mind: a Pragmatic Ethnography of Liminal Critique*, Montréal, Université Concordia, 2011, 614 p. [<http://spectrum.library.concordia.ca/978648/>].

WEISSMAN, ERIC et NIGEL DICKSON (2012). *Dignity in Exil. Story in struggle and Hope a Modern American Shanty Town* [<http://www.subtextproductions.ca/#!/dignity-in-exile/ce0>].





# ÉCOSYSTÈME PHILANTHROPIQUE : PERSPECTIVES, PERCEPTIONS ET ÉCHANGES

Actes du sommet 2015 sur la culture philanthropique

Le Sommet 2015 sur la culture philanthropique a rassemblé plus de 400 dirigeants, praticiens et chercheurs de l'écosystème philanthropique les 10 et 11 novembre 2015 à Montréal.

L'évènement a mis en lumière que les besoins évoluent, se transforment et exigent de nouvelles solutions tandis que les ressources sont soumises à des pressions constantes et se réorganisent pour générer des résultats accrus.

Si les besoins se complexifient et si les ressources se diversifient et émergent de manière nouvelle, la tâche des organisations et des gestionnaires qui doivent rallier ces deux univers est maintenant devenue titanesque, exige une très grande capacité d'adaptation et, surtout, une compétence stratégique au moins égale, sinon supérieure à celle des meilleurs gestionnaires de l'État et de l'entreprise.

Les Actes du Sommet 2015 invitent les acteurs philanthropiques à s'interroger sur leurs pratiques, leurs collaborations et leurs impacts et à ne pas se limiter à une simple adaptation. L'action philanthropique pourra alors être plus innovante sur le plan de l'identification des besoins et sur celui des ressources et des personnes à mobiliser.



ISBN 978-2-9814615-5-1

institut Mallet

Pour l'avancement  
de la culture philanthropique