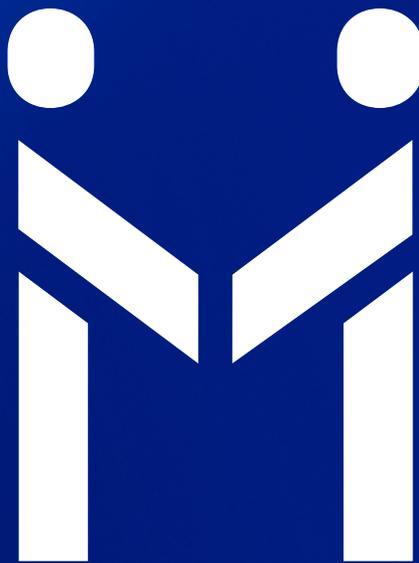


UN NOUVEL ÉLAN POUR LA TRANSFORMATION DE LA PHILANTHROPIE

Une mise en perspective
des points de vue exprimés
lors du Sommet 2023
de l'Institut Mallet



Benoît Lévesque,
professeur émérite
(UQÀM et CRISES)

institut Mallet

À PROPOS DE L'INSTITUT MALLET

L'Institut Mallet a pour mission de contribuer à l'avancement de la culture philanthropique en plaçant le don de soi au cœur des priorités de la société et, pour y parvenir, il soutient le développement et le partage de savoirs et suscite le dialogue autour des actions individuelles et collectives.

L'Institut Mallet a tenu, les 14 et 15 novembre 2023, son quatrième Sommet sur la culture philanthropique, qui a réuni trois cents participants pour des échanges inédits sur l'évolution de la philanthropie et qui sont à l'origine de cette synthèse.

À PROPOS DE BENOÎT LÉVESQUE

Benoît Lévesque est professeur émérite à l'UQÀM.

Il a été co-fondateur et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales de 1986 à 2003.

Il a assumé la présidence du CIRIEC-Canada de 1996 à 2000 et celle du Conseil scientifique du CIRIEC international de 2002 à 2010.

Il a réalisé de très nombreuses publications. En 2015, le Québec lui a octroyé le prix scientifique Marie-Andrée-Bertrand pour sa contribution au développement d'innovations sociales conduisant au mieux-être des individus et des collectivités.

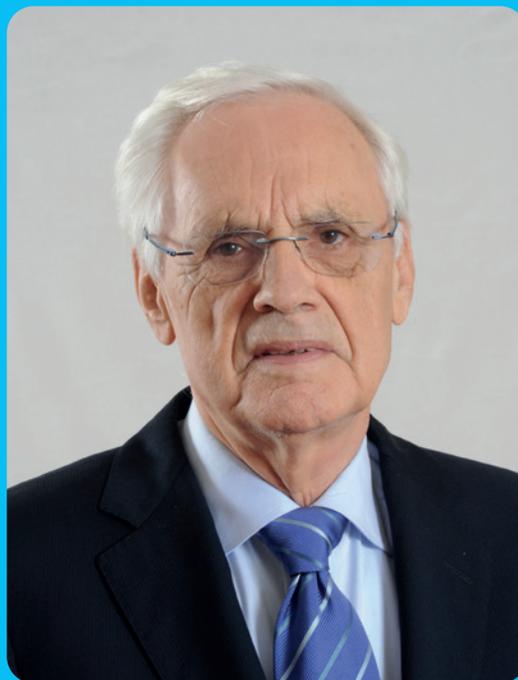


TABLE DES MATIÈRES

- 4 Introduction
- 5 La complémentarité des rôles des trois grands secteurs
- 8 Vers un nouveau leadership philanthropique
- 12 Nouvelles formes de philanthropie et pratiques innovantes
- 20 Conclusion : vers une philanthropie transformationnelle, comment y arriver ?
- 26 Bibliographie

INTRODUCTION

Le quatrième sommet sur la culture philanthropique organisé par l'Institut Mallet a été l'occasion de discuter de « l'évolution d'une philanthropie de proximité à une philanthropie de transformation sociale », comme Me Jean M. Gagné l'a proposé dans son discours d'ouverture. Ainsi, ce sommet a mis en lumière le fait que la philanthropie en évolution peut prendre plusieurs formes dont les plus avancées pourraient être les deux suivantes. La première serait celle d'une **philanthropie transformée pour s'adapter** aux grandes transformations que l'on observe (ex. changements climatiques ou encore pandémie de COVID-19). La seconde configuration serait celle d'une **philanthropie transformationnelle** orientée vers la transformation de la société et de ses composantes, notamment le paradigme sociétal et les systèmes dominants d'activités, ce qui suppose une coalition ou une alliance entre les grands acteurs et les grandes actrices pour s'engager dans une « grande transformation sociale » dans le sens qu'en donne Karl Polanyi.

Mes commentaires se feront en tenant compte des conférences et des discussions en panels et en conservant l'ordre de présentation des trois axes du sommet : le premier, le nouveau rôle de la philanthropie en complémentarité avec ceux des autres grands secteurs (État, société civile et entreprises) ; le deuxième, le nouveau leadership pour mettre en place des nouveaux rapports entre les grands secteurs ; le troisième, les nouvelles formes de philanthropie qui ont émergé à partir d'une pluralité d'acteurs philanthropiques, y compris les groupes de revendication et les intermédiaires (voir le programme du Sommet 2023). Les trois axes portent principalement sur une philanthropie en évolution alors que la transformation de la société est examinée indirectement et de manière transversale aux axes, soit comme autant de questions concernant la manière dont les pratiques philanthropiques et les nouvelles formes de philanthropie y contribuent. De plus, « l'aperçu les pratiques philanthropiques émergentes ou actuelles » a été présenté à partir de témoignages, de récits ou de recherches (ces dernières forcément limitées) en conformité avec l'objectif arrêté au départ, soit celui de prioriser les pratiques des principaux acteurs philanthropiques.

Enfin, je ne cherche pas à proposer un résumé des interventions et des débats, puisque cela a été bien fait (voir le [site web de l'Institut Mallet sur le sommet 2023](#)). Je tenterai plutôt d'esquisser quelques éléments d'analyse sociologique qui s'inspirent des propos tenus¹. Dans la conclusion, qui est relativement élaborée, je tente de caractériser à grands traits ce que pourrait être une philanthropie transformationnelle, une philanthropie orientée vers une transformation sociétale. Je mobilise alors deux approches théoriques qui ouvrent des pistes non seulement pour l'analyse mais aussi pour l'intervention et l'action.

1 N'ayant pu participer à ce sommet pour des raisons de santé, les quelques éléments d'analyse sociologique que je propose s'appuient sur la documentation disponible sur le site web de l'Institut Mallet, notamment les vidéos des diverses présentations et interventions et le résumé (voir [sommet2023.org](#)), sans oublier ma participation au comité thématique de ce sommet et ma présence à plusieurs rencontres préparatoires avec les intervenants et les intervenantes avec la directrice, Caroline Richard, et les deux responsables de l'animation, François Lagarde et Victoria Thàn.

01

LA COMPLÉMENTARITÉ DES RÔLES DES TROIS GRANDS SECTEURS

La plupart des intervenantes et intervenants au sommet ont justifié la nécessité de la complémentarité des rôles par l'existence de défis sociétaux qui ne peuvent être relevés par aucun grand secteur organisé pris isolément (État, entreprises et société civile), d'autant plus que les causes des diverses crises sont souvent enchevêtrées. Le rôle de la philanthropie a changé. Ainsi, la parabole de bon samaritain, qui aide la personne attaquée sur la route par des bandits, ne correspond plus à la réalité d'une philanthropie qui répond à un grand nombre de problèmes sociaux, de besoins non satisfaits et même d'aspirations. Autrement dit, la nouvelle réalité, c'est que la route elle-même est devenue dangereuse pour tout le monde. Dans ce contexte, des défis, qui émergent dans le cadre de la proximité (ex. alimentation, logement, mobilité), exigent des approches systémiques et écosystémiques (Fontan et Lévesque, 2023). Si tel est le cas, la philanthropie se doit d'agir et d'interagir avec les grands secteurs si elle veut agir sur les causes et pas seulement sur les effets.

Un exemple du changement de perspective est celui de l'alimentation quotidienne d'un nombre de plus en plus élevé de personnes. Dans la région de Québec, le nombre de personnes qui se présentent aux banques alimentaires, est passé de 35 000 avant la pandémie à 80 000 en 2023, selon Éline Côté, directrice générale chez Moisson Québec. À l'échelle du Québec, on compte 872 000 personnes, soit plus de 10 % de la population, qui font appel aux 1200 organismes d'aide alimentaire. Après avoir affirmé que « c'est inacceptable », la directrice générale de Moisson Québec ajoute : « on est sur le chemin de la transformation obligée ».

Dans cette perspective, la solution durable ne consiste pas à multiplier les banques alimentaires car le problème à la source est le système sociotechnique de l'alimentation dont le gaspillage et plus largement encore la répartition de la richesse et sa redistribution, à commencer par un nombre de plus en plus élevé de travailleurs et de travailleuses pauvres qui sont incapables de subvenir à leurs besoins de base. Si Moisson Québec doit être maintenue et soutenue, sa directrice générale ajoute : « on n'est pas une solution en soi » (Éline Côté). La plupart des autres secteurs d'activité, tel le logement social et le logement abordable, doivent relever des défis semblables, y compris des domaines transversaux tels les changements climatiques (ex. les feux de forêt). On comprend dès lors que la nouvelle philanthropie tend à tenir compte de la complémentarité des autres secteurs si elle veut s'inscrire dans le cadre d'une philanthropie de transformation.

Cependant, pour évaluer les forces et les limites de cette complémentarité du rôle des grands secteurs, il faut prendre en considération la spécificité de chacun de ces secteurs. Leur spécificité n'est pas définie une fois pour toute puisque les divers secteurs sont en interaction et évoluent selon les contextes et les sociétés contrastées. Comme plusieurs l'ont mentionné, l'État interventionniste de la Révolution tranquille est devenu un État plutôt facilitateur quelques décennies plus tard, alors que la philanthropie de proximité évolue présentement vers une philanthropie de transformation. De même, aux États-Unis, la philanthropie a eu tendance à se définir d'abord en opposition à l'État, comme l'a expliqué François Blais dans sa conférence, alors qu'au Québec elle tend à se présenter comme partenaire de l'État, tout en refusant une sous-traitance qui lui ferait perdre son autonomie

et sa spécificité (voir allocution de Me Jean M. Gagné). De plus, en raison de la grande diversité des organisations philanthropiques (ex. taille, mission, échelle d'intervention), leur potentiel de complémentarité se pose en des termes différents (ex. Dre Johanne Liu pour l'humanitaire et Donald Gingras pour les Patro à l'échelle locale et régionale). Enfin, il ne faut pas oublier les relations de pouvoir, voire de dépendance entre ces grands secteurs.

L'avantage de la complémentarité des rôles entre les grands secteurs repose sur le fait que chacun d'eux est différent. Ainsi, la philanthropie se fonde surtout sur le bénévolat et le plus souvent sur une solidarité de proximité, alors que l'État repose sur une solidarité virtuellement universelle, celle de la citoyenneté. De même, la philanthropie se distingue du marché: la première, fait appel à «l'intelligence du cœur» ou «l'intelligence émotionnelle» qui sont souvent à l'origine du don philanthropique (expressions utilisées par plusieurs intervenantes et intervenants), alors que le marché repose sur le calcul pour des choix où prime l'intérêt de chacune des parties en présence. Si la philanthropie s'en remet complètement à un autre secteur (celui de l'État ou celui du marché), elle perd sa spécificité et, en même temps, la valeur sociale ajoutée qu'elle apportait.

Pour expliquer la différence de l'engagement des individus selon les grands secteurs, l'économiste américain Albert O. Hirschman (1970) a proposé trois termes: «*exit, voice et loyalty*». En cas d'insatisfaction dans une relation marchande, la personne peut changer d'entreprise (*exit*), ce qui est possible dans un marché concurrentiel; dans une relation avec une institution publique, c'est la prise de parole qui s'impose en vue de modifier l'offre ou de changer de représentant et de représentante (*voice*); dans une organisation philanthropique reposant sur le don volontaire, l'engagement et les convictions sont déterminants (*loyalty*) (voir la conférence de Laure Waridel).

L'une ou l'autre de ces trois dominantes peuvent se retrouver en mineure dans tous les secteurs comme on peut le voir avec la fonction de plaidoyer (*voice*) que certaines associations et fondations (*loyalty*) soutiennent. Cela dit, les grands secteurs n'ont pas tous le même poids, ne défendent pas les mêmes intérêts, n'assument pas la même mission, ne répondent pas aux mêmes besoins et n'assument pas le même rôle. Ainsi, l'État n'est pas un acteur comme les autres en raison de sa capacité à légiférer et à contraindre, sans oublier sa très grande capacité de redistribution. En ce sens, comme plusieurs l'ont affirmé au cours du sommet, la philanthropie et le marché ne peuvent se substituer à l'État. Cependant, dans un projet donné de partenariat, dans lequel une instance de l'État est partie prenante, il est possible de circonscrire la contribution et la place de chacun des secteurs partenaires (y compris celui de l'État) de manière à le rendre plus égalitaire, ce qui suppose des dispositifs ou des arrangements institutionnels adéquats (Côté, Lévesque et Morneau, 2009).

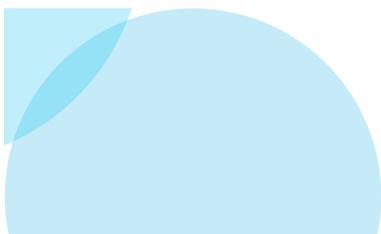
Enfin, on peut faire l'hypothèse que la complémentarité des rôles de chacun des grands secteurs dans la durée peut entraîner une modification de tous les grands acteurs comme le suggère l'approche de la triple hélice². Dans le meilleur des cas, les interactions dans la durée entre grands secteurs permettent une meilleure compréhension du potentiel de chacun et parfois une coévolution qui peut aller jusqu'à l'hybridation (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000). Le nombre possible de secteurs n'est pas nécessairement limité aux trois mentionnés précédemment, il peut inclure d'autres secteurs comme ceux de l'environnement naturel qui donnent alors lieu à une quadruple hélice ou même une quintuple hélice avec le secteur de la recherche (Caravannis et Campbell, 2017). Selon cette approche, la philanthropie pourrait jouer le rôle de «trait d'union», faire ainsi ce que l'État ne peut faire (expression de Bruno Marchand)

2 Le terme hélice est tiré de la biologie, mais il est utilisé comme métaphore pour symboliser des secteurs d'activités interconnectés et imbriqués les uns dans les autres, ce qui entraîne une coévolution et possiblement une certaine hybridation. La problématisation de cette approche pour le domaine de l'innovation sociale a été réalisée au départ par les sociologues Henry Etzkowitz et Loet Leydesdorff à partir de la seconde moitié des années 1990.

ou même assumer le rôle de catalyseur (comme le propose Claude Pinard) pour des défis sociétaux interconnectés qui font appel à des responsabilités partagées.

Certaines complémentarités problématiques n'ont pas été examinées lors du sommet puisque l'accent était sur un nouvel élan. Cependant dans la réalité, on peut observer des complémentarités devenues régressives. Je pense entre autres aux partenariats mis de l'avant par le *New Public Management* qui ont tendance à penser les relations avec les organismes philanthropiques à partir des critères spécifiques aux entreprises marchandes et concurrentielles (Lévesque, 2013). De plus, même avec la meilleure bonne volonté, certains partenariats d'organisations philanthropiques avec des ministères peuvent devenir très difficiles comme l'ont révélé les expériences de la Fondation Lucie et André Chagnon entre 2006 et 2015, expériences qualifiées de « partenariat fonctionnel » qui ont été abandonnées (Fontan et Alii, 2018). Plus récemment, la philanthropie dans le secteur du logement social tend à proposer des solutions qui visent la démarchandisation ou la sortie du marché comme c'est le cas des fiducies foncières avec le soutien de nombreux partenaires (voir Christian Yaccarini avec la Fiducie d'utilité sociale Angus Louis L. Roquet). En somme, la complémentarité des rôles de la philanthropie avec d'autres grands secteurs ouvre des perspectives intéressantes, mais elle suppose aussi une vigilance constante, y compris quand les parties sont de bonne foi.

Enfin, il existe aussi des réussites qui reposent sur la complémentarité des rôles de divers secteurs comme en témoigne le Projet Impact Collectif (PIC) coordonné depuis 2015 par Centraide du Grand Montréal avec plusieurs autres fondations et organismes. À plusieurs, on peut expérimenter des projets qui n'auraient pas été possibles autrement ou qui n'auraient pas eu la même ampleur. Toutefois, les grands défis sociétaux exigent maintenant de préciser le rôle des grands secteurs dans la perspective d'une complémentarité orientée vers un bien supérieur, un bien commun et un intérêt général, telle la transition sociale et écologique. Comme l'intérêt général n'est jamais défini une fois pour toutes, sa définition constitue un préalable d'autant plus que nous sommes devant une « transformation obligée » et urgente. Si l'État est par définition orienté vers l'intérêt général, une philanthropie en transformation peut également y contribuer mais cela suppose de sa part un leadership renouvelé.



02

VERS UN NOUVEAU LEADERSHIP PHILANTHROPIQUE

En ce qui concerne le leadership philanthropique, je présenterai d'abord un aperçu des points de vue des participants et participantes au sommet, pour ensuite les mettre en perspective avec ce que les « théories formelles » proposent sur le sujet. Les acteurs philanthropiques esquissent des « théories informelles » concernant ce qu'ils entendent par leadership philanthropique (Ducan, 2017 : 8).

UN LEADERSHIP PHILANTHROPIQUE RENOUVELÉ (POINT DE VUE DES ACTEURS ET ACTRICES)

À partir d'expressions et de métaphores bien marquées (ex. briser les silos, fracasser les plafonds de verre), les intervenants et intervenantes au sommet ont donné un aperçu de leur conception du leadership et des changements qu'ils ont initiés ou observés. Les uns et les autres ont tendance à caractériser le leadership à partir de l'organisation plutôt que de la seule relation d'un leader individuel avec les personnes subordonnées. Il n'y a pas lieu d'être surpris que la perspective organisationnelle se soit imposée puisque la très grande majorité des personnes qui se sont exprimées dans le cadre de conférences ou de panels étaient membres de la direction (le plus souvent des DG) ou d'un conseil d'administration d'une organisation philanthropique³ alors que ceux et celles qui

provenaient d'un milieu autre étaient minoritaires (ex. entreprise, politique, université). De plus, si l'on s'en tient aux seules personnes provenant des organismes philanthropiques, 70 % d'entre elles étaient rattachées à une fondation et 30 % à un organisme de bienfaisance (ex. Oxfam, Moisson Québec, Réseau d'action bénévole du Québec). De plus, dans l'axe 2, qui portait explicitement sur le leadership, la quasi-totalité des intervenants et des intervenantes faisaient partie de la catégorie de « bailleurs de fonds » dont les interventions ne se limitent pas à la distribution d'argent. La question du leadership philanthropique était aussi présente dans les deux autres axes. Enfin, pour le leadership, les relations entre le conseil d'administration et la direction ont suscité moins d'attention que les relations avec les organismes soutenus.

Dans un contexte de transformation, la nécessité d'un nouveau leadership philanthropique est clairement affirmée par les qualificatifs utilisés, soit un leadership audacieux, visionnaire, inspiré, créatif, rassembleur, mobilisateur, collaboratif, soucieux de la diversité et de la place qui lui est accordée. Dans la mesure où la philanthropie se présente aussi comme acteur de changement et de transformation, elle se retrouve devant une complexité et un enchevêtrement des thématiques qui exigent des approches systémiques et écosystémiques combinées à une mobilisation conséquente d'acteurs et de ressources. En conséquence, les

³ Sans compter les deux animateurs, les 27 intervenants et intervenantes (conférences ou panels) proviennent à 51,8% des fondations, à 22,2% d'organismes sans but lucratif et à 25,9% d'autres organisations (domaines politiques, universitaires, entreprises, autres). Ainsi, 75% des intervenants et intervenantes représentaient des organisations philanthropiques (fondations et organisations de bienfaisance). Si l'on s'en tient exclusivement aux acteurs et actrices provenant d'organismes philanthropiques, les fondations sont plus fortement représentées, soit 70% versus 30% pour les organismes sans but lucratif. Ajoutons toutefois que certaines personnes ont des appartenances mixtes ou multiples (philanthropes employés par une entreprise).

organisations philanthropiques, qui s'engagent dans cette direction, ont besoin d'une vision globale, d'une « perspective à 360 degrés » (Claude Bernard), d'une approche systémique et de nouvelles collaborations et compétences pour identifier « le chemin de la transformation obligée » (Élaine Côté, Directrice générale de Moisson Québec).

Le nouveau leadership est ainsi défini en opposition à l'ancien plutôt paternaliste. Ainsi, les intervenants et intervenantes mettent de l'avant l'horizontalité plutôt que la verticalité, la participation plutôt que la bureaucratie, l'approche systémique plutôt que l'approche en silos, le soutien plutôt que le contrôle; en somme, un leadership collectif qui s'inscrit dans une gouvernance partagée et distribuée. Toutefois, l'élément qui apparaît le plus stratégique, c'est le rapport au milieu et aux autres organisations philanthropiques, notamment celles en lien direct avec les bénéficiaires, dans le cadre des services aux personnes ou de revendications (plaidoyer) en leur faveur. D'une part, ce nouveau leadership serait un « leadership au cœur de nos actions » (Béatrice Vaugrante, directrice générale d'Oxfam Québec). D'autre part, la relation des bailleurs de fonds aux organismes en lien direct avec les bénéficiaires se veut de plus en plus partenariale, « proche du terrain », « à l'écoute du terrain » avec la conscience que l'autonomie et l'indépendance de ces organismes favorisent l'obtention de meilleurs résultats (Donald Gingras et Dre Johanne Liu). Déjà, la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) avait proposé l'expression, « souscrire plutôt que prescrire », mais certaines expressions font un pas de plus non seulement en demandant aux bénéficiaires de dire « comment les aider », mais aussi en proposant de « se faire éduquer par les bénéficiaires » (Dre Johanne Liu et résumé du sommet sur le site web).

Il existe ainsi une sorte de paradoxe entre, d'une part, la vision globale à 360 degrés avec des partenariats élargis et, d'autre part, la proximité et l'écoute du terrain qui nous dit quoi faire voire nous éduque. Le leadership proposé se veut fortement ancré dans le terrain, mais aussi capable de vision globale. Cela fait penser

au titre de l'émission française de TV5, « Des racines et des ailes » et au slogan écologiste, « penser globalement, agir localement », un slogan paradoxal en apparence. Pour que les organismes communautaires puissent « éduquer » les bailleurs de fonds, il leur faut du temps et des ressources, ce qu'ils ont de moins en moins. Dans ce contexte, les fondations subventionnaires soutiennent le renforcement des capacités des communautés, des leaders et des organisations. Il en résulte une certaine professionnalisation des organisations et une reconfiguration qui n'est pas sans effets pervers quand le modèle à imiter est celui de l'entreprise privée. Conscientes du danger d'isomorphisme, certaines fondations ont favorisé la création d'organisation intermédiaire, tels Dynamo créé à l'initiative de Centraide du Grand Montréal pour « Leadership rassembleur » (MC) et Communagir soutenu par la Fondation Lucie et André Chagnon pour le développement des communautés. Ce volet du leadership philanthropique a été à peine examiné lors du sommet, de même que le rôle des bénévoles.

MISE EN PERSPECTIVES (POINT DE VUE PLUTÔT THÉORIQUE)

L'aperçu du leadership philanthropique, qui se dégage du sommet, rejoint en grande partie les théories (formelles) qui ont donné lieu à de nombreuses publications (Landis, Amberton et Harvey, 2014). Ces dernières ne font pas nécessairement référence à la philanthropie, mais elles incluent de plus en plus les organisations sans but lucratif dans leurs recherches. La plupart de ces théories formelles relie des propositions et des hypothèses pour expliquer des problèmes complexes, notamment les diverses caractéristiques du nouveau leadership, son efficacité et son développement (Ducan, 2017 : 8). En complément à l'aperçu du nouveau leadership fourni par les intervenants et les intervenantes au sommet, je propose trois ou quatre commentaires inspirés par la recherche sur le leadership philanthropique.

En premier lieu, le leadership serait la composante la plus importante pour le succès d'une organisation et celle dont on parle le plus (Landis et Alii, 2014 : 98). En même temps, la notion de leadership apparaît comme « la plus insaisissable et la plus déroutante » (*the most elusive et puzzling*) (Wren, 1995: 77). Cela s'explique en partie par le fait que le leadership est contextualisé dans le temps (conjoncture et crises) et dans l'espace (culture et valeurs), sans oublier que les recherches sur le leadership sont souvent interdisciplinaires. Sous cet angle, le leadership se distingue de la gestion (management) dans la mesure où cette dernière est centrée plutôt sur le bon fonctionnement et la croissance alors que le leadership s'affirme et s'impose dans la transformation, les crises et la guerre (Ducan, 2017 : 20). Il suppose ainsi une mobilisation d'acteurs et d'actrices qui déborde le cadre de l'organisation comme telle.

En deuxième lieu, la conception du nouveau leadership n'est pas centrée exclusivement sur le leader dans le cadre de relations à dominante verticale. Le nouveau leadership est plutôt problématisé comme un processus constitué d'une série d'actions et d'interactions comprenant « les subalternes, les pairs, les superviseurs, le site et le contexte du travail, la culture, incluant un large ensemble d'individus qui représentent le spectre de la diversité, du public, du privé et des organisations sans but lucratif » (notre traduction, Avolio, Walumbwa et Weber, 2009: 422-423). Il en résulte une diversité de modèles qui peuvent néanmoins être qualifiés de « dyadiques, partagés, relationnels, stratégiques, globaux et de dynamique sociale complexe » (Ibid). De manière plus synthétique, le nouveau leadership peut être compris non seulement comme partagé (entre les parties prenantes), mais aussi distribué et collectif. Selon cette conception du leadership, les compétences spécifiques des leaders ne résultent pas nécessairement de qualités innées (type charismatique ou leader « naturel ») mais peuvent avoir été acquises par une formation ou un apprentissage à travers l'expérience.

En troisième lieu, le nouveau leadership en philanthropie tend à être transformationnel plutôt que fondé sur les récompenses et les punitions. Dans le premier cas, le leadership s'impose à toutes les parties pour des raisons intrinsèques à l'organisation et à sa mission, soit l'importance du projet de transformation et des valeurs qui le portent. Dans le second cas, l'adhésion plutôt conditionnelle repose sur des récompenses en fonction de la performance, soit des justifications extrinsèques à l'organisation et à son projet, soit une adhésion fortement conditionnelle. Dans la réalité, ces deux types de leadership peuvent coexister dans la mesure où le premier prédomine. En effet, le premier est plus constant parce qu'il repose sur une adhésion collective fondée sur un projet et sur des valeurs partagées, alors que le second varie souvent en fonction de la conjoncture, de la productivité et des résultats.

En quatrième lieu, plusieurs facteurs peuvent favoriser un leadership partagé. Parmi les plus importants, Avolio, Walumbwa et Weber (2009: 432) mentionnent d'abord l'appropriation de « la finalité partagée qui existe quand les membres d'équipe ont une compréhension similaire des objectifs principaux et prennent les mesures pour assurer l'atteinte des objectifs collectifs »; ensuite, « le soutien social, à commencer par le soutien mutuel des membres de leur équipe qui produit une force et une énergie collective créant ainsi un environnement où les membres de l'équipe se sentent valorisés et appréciés »; et, enfin, la prise de parole en vertu de laquelle « les membres de l'équipe ont leur mot à dire sur la façon dont l'équipe réalise son objectif » (Ibid). Dans cette perspective, le champ du leadership évolue dans le sens d'une vision holistique voire systémique (comme plusieurs l'ont mentionné au sommet).

Enfin, la philanthropie qui se transforme elle-même pour devenir formatrice représente un terrain virtuellement propice pour un leadership partagé, distribué et collectif. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, demander aux organismes philanthropiques en lien direct avec les bénéficiaires (le terrain) « d'éduquer les bailleurs de fonds » semble plutôt audacieux,

si cela se fait sans une transformation des rapports de pouvoirs et sans repenser le mode de financement approprié. Chose certaine, depuis plus d'une décennie, les organismes communautaires sont maintenant moins présents dans le débat public alors que les fondations se sont donné une capacité d'analyse et de revendications qui leur a permis de retrouver la voix et d'adopter un nouveau leadership. En revanche, les organismes communautaires ont perdu une partie de leur leadership. Ils ont un besoin urgent d'un financement qui soit approprié, non seulement pour améliorer les services qu'ils dispensent, mais aussi pour retrouver une voix, une capacité d'analyse et d'intervention. Sans de tels changements, le leadership partagé et distribué devient utopique, dans le mauvais sens du terme.

NOUVELLES FORMES DE PHILANTHROPIE ET PRATIQUES INNOVANTES

Les « nouvelles formes de philanthropie et pratiques innovantes » étaient le titre du troisième axe du Sommet 2023. Cette thématique est implicitement présente dans les deux premiers axes, soit celui de la complémentarité des rôles des grands secteurs (axe 1) et celui du nouveau leadership philanthropique (axe 2). Je commencerai par les pratiques innovantes pour m'arrêter ensuite sur les nouvelles formes de philanthropie qui donnent en principe une cohérence aux nouvelles pratiques. Dès le départ, la lecture des interventions (conférences et interventions en panels) laisse voir une certaine convergence des acteurs philanthropiques pour la **valorisation des pratiques innovantes** qu'imposent des enjeux et des défis sociétaux qui sont pour certains urgents en raison des irréversibilités et des seuils de rupture, notamment dans le domaine du climat et de la biodiversité, mais aussi de la cohésion sociale (ex. une société de plus en plus polarisée et aux États-Unis la perspective d'une guerre civile). En ce qui concerne les **nouvelles formes de philanthropie**, elles apparaissent plutôt problématiques, même si les pratiques innovantes leur donnent une matérialité et une visibilité. Cela ne saurait nous surprendre puisque les nouvelles configurations philanthropiques sont plutôt émergentes et faiblement stabilisées.

LES PRATIQUES PHILANTHROPIQUES RADICALES ET PROGRESSIVES

Les pratiques philanthropiques innovantes sont plus visibles depuis deux décennies, mais elles se sont diffusées plus rapidement dans le contexte de la pandémie qui a révélé la vulnérabilité des institutions et des organisations de tous les secteurs. Dans le cadre du sommet,

ces pratiques (ex. ouverture à la diversité des conseils d'administration ou encore simplification de la reddition de compte pour les organismes subventionnés) sont identifiées comme constitutives d'une expérimentation et d'un changement organisationnel et structurel souhaité. Le « large éventail des pratiques innovantes » tend à transformer les organisations philanthropiques qui doivent ainsi faire le « deuil » de modes de fonctionnement et de savoir-faire et savoir-être qui s'étaient imposés dans le passé (Ani Castonguay et Nadia Duguay). Soucieux de s'adapter, les acteurs et actrices philanthropiques s'intéressent davantage à la transformation de la philanthropie qu'à la transformation sociétale qui leur apparaît comme venant de l'extérieur, soit une réalité à laquelle il faut s'adapter.

Dans la perspective des pratiques innovantes, les notions de transformation et de changement ne sont pas des synonymes (Termeer, Dewulf et Blesbroek, 2017). D'une part, **le changement** se fait dans la continuité comme c'est le cas du cycle de vie humaine : enfant, adolescent, adulte, personne âgée. D'autre part, **la transformation** se réalise à travers des ruptures comme c'est le cas de l'eau qui, en fonction de la variation de la chaleur, passe de l'état liquide à la vapeur ou encore à la glace. Il s'agit toujours de l'eau, mais sous des formes différentes selon un processus relativement brusque. Cette succession de formes ou de structures est encore plus marquée avec le phénomène de la métamorphose, tel le passage de larve, à la chenille, puis au papillon. Ces métaphores doivent être utilisées avec prudence car, dans le monde social, la transformation et le changement peuvent co-exister (Brassard, 2003). De plus, il faut ne jamais oublier que les humains sont capables de réflexivité et donc

peuvent aussi contrer certains déterminismes auxquels les autres vivants n'échappent que plus difficilement. Relevons au passage que les organisations philanthropiques emploient de plus en plus la notion de transformation plutôt que celle de changement (Tabaku, 2024). Enfin, la notion de transition (sociale et écologique) permet d'entrevoir une transformation qui se réalise progressivement dans le temps en raison de son ampleur et d'irréversibilité, d'où une urgence (Hölscher, Wittmayer et Loorbach, 2018; Audet, 2015 et 2015).

La liste des pratiques innovantes est relativement longue, mais elle ne permet pas d'en apprécier l'importance en termes de changement ou de transformation à moins de les regrouper sous quelques grandes dimensions qui permettent d'entrevoir des voies de passage vers une nouvelle configuration philanthropique qui se différencierait par rapport aux précédentes. À cette fin, je propose de les regrouper sous trois grandes dimensions : celle des acteurs sociaux (ex. vision et alliances), celle des formes institutionnelles (ex. répartition du pouvoir, partenariat et approches) et les formes organisationnelles (ex. fonctionnement, agilité, participation). Comme on le verra plus loin, ces grandes dimensions constituent également des niveaux possibles de changement et de transformation. Une innovation radicale ou de rupture (telle la numérisation pour les innovations technologiques) peut entraîner une transformation à l'échelle sociétale, alors que les grappes d'innovations progressives ou incrémentales solidifient une configuration dans la durée.

Les acteurs et actrices philanthropiques sont les premiers concernés pour la définition de la vision, du paradigme philanthropique et des grandes orientations qui inspirent les pratiques innovantes d'aujourd'hui et de demain. Autrement dit, c'est d'abord à l'échelle des acteurs et actrices organisés.e.s que la philanthropie peut être repensée et qu'un bien supérieur susceptible de réunir l'ensemble des composantes peut être coconstruit pour fonder une culture philanthropique renouvelée. Les acteurs philanthropiques les plus spécifiques du domaine sont les bailleurs de fonds et les

prestataires de services en lien direct avec les bénéficiaires finaux (organisations et individus), auxquels s'ajoutent diverses catégories d'intermédiaires (ex. consultants et sous-traitants) et de grands secteurs faisant partie de l'écosystème philanthropique (ex. État) (voir le premier sommet de l'Institut Mallet en 2013 et le deuxième en 2015). Depuis deux décennies, les fondations québécoises se sont affirmées plus explicitement sur la scène publique comme acteurs influents, alors que les autres organisations sans but lucratif, tels les groupes communautaires, sont devenues moins audibles. Enfin, les fondations reconnaissent de plus en plus que les groupes communautaires sont non seulement sous-financés, mais aussi fatigués, épuisés, à bout de souffle et en état de survie.

Les pratiques innovantes à l'échelle **des acteurs et actrices philanthropiques** donnent lieu à au moins quatre grappes d'innovation sociale. Une première grappe de pratiques innovantes vise à élargir la représentativité des diverses instances philanthropiques, notamment en tenant compte de la diversité des communautés directement concernées de manière à ce que tout se fasse « par eux, avec eux et pour eux » (Claude Pinard, sommet). Une deuxième grappe réunit des pratiques de partenariat, de coalition et de mutualisation, pour plus d'efficacité et d'impact, dont les plus remarquées ont été initiées par des fondations (ex. le Projet d'impact collectif, PIC). Une troisième grappe de pratiques nouvelles pour les fondations concerne la revendication (plaidoyer) pour contrer la pauvreté ou encore pour le logement social. De telles revendications étaient portées auparavant presque exclusivement par les organismes associatifs (ex. le FRAPRU actif depuis 1978). Une quatrième grappe regroupe des activités plutôt réflexives et de recherche que peuvent se permettre les organismes les mieux financés (ex. préoccupation pour le long terme, réflexions portant sur le bien commun et l'intérêt général). Enfin, au sein d'une même catégorie d'organisations philanthropiques, il existe une très grande hétérogénéité non seulement en termes de taille mais aussi d'intérêt et de vision.

La dimension institutionnelle des organisations philanthropiques réunit des pratiques innovantes qui concernent la répartition du pouvoir (capacité de décision et des ressources financières et autres) et qui accordent beaucoup d'attention aux grandes orientations. Comme plusieurs l'ont mentionné à l'échelle d'une organisation donnée, cela suppose un conseil d'administration représentatif et une gouvernance distribuée et partagée qui sont moins centrés sur le contrôle et la conformité que sur le soutien et l'accompagnement. Parmi les pratiques innovantes, relevons entre autres : des modalités d'allocation des ressources financières en soutien à la mission des organismes soutenus (et pas seulement pour des projets); des modalités d'évaluation et de reddition de compte qui ne se limitent aux seuls outputs, mais privilégient les résultats et bénéfices (*outcomes*); des approches holistiques et systémiques prenant en considération la complexité et l'enchevêtrement des causes. En somme, les pratiques innovantes à cette échelle visent une reconnaissance institutionnelle, ce qui suppose des mécanismes appropriés pour leur pérennisation.

La dimension organisationnelle d'une entité philanthropique regroupe des pratiques innovantes concernant la direction, la gestion, le fonctionnement et l'organisation du travail dans les organismes philanthropiques eux-mêmes. Parmi les innovations organisationnelles mentionnées, relevons entre autres : celles concernant un nouveau leadership assuré par la direction et son équipe, mais aussi avec la participation du personnel (salarié.e.s et bénévoles) et du milieu environnant; celles inspirées par des approches qui sont qualifiées comme «holistiques, systémiques (à l'échelle des systèmes), transversales, intersectorielles et transdisciplinaires»; celles visant le renforcement des capacités de l'organisation, de la communauté et des individus, ce qui suppose de la formation, du conseil, du soutien, etc.; la numérisation pour des banques de données et éventuellement l'intelligence artificielle pour une utilisation pertinente et maximale des données (ex. CRM et autres initiatives). Ces pratiques organisationnelles sont facilitées lorsque la direction et son équipe jouissent d'une grande confiance de la part du conseil

d'administration. Dans cette perspective, les innovations organisationnelles deviennent plus nombreuses. Cependant, ces dernières sont moins pérennes que les innovations institutionnelles reconnues par des instances supérieures, mais leur force provient de leur nombre.

Enfin, une distinction, qui n'a pas été faite explicitement par les intervenants et intervenantes au sommet, concerne l'importance relative des diverses pratiques innovantes (ex. «collaboration radicale»). À la lumière de la littérature sur les innovations, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'ensemble des pratiques innovantes peuvent être regroupées en deux grandes catégories, soit les innovations majeures dites radicales ou de rupture et les innovations incrémentales ou progressives (Bouchard, 2021; Lévesque, 2016). Les premières, qui apparaissent plus facilement lors d'une crise ou d'un événement telle la pandémie, sont plus directement structurantes et transversales (ex. de nouvelles modalités d'allocation des ressources pour la mission quand elles sont combinées à une évaluation simplifiée des organismes bénéficiaires). Les secondes, les innovations incrémentales, sont plus nombreuses, mais leurs résultats se manifestent graduellement dans la durée (ex. l'ajout de nouvelles catégories de bénéficiaires admissibles pour un service existant). Cependant, ces deux catégories de pratiques innovantes (innovation radicale et innovation incrémentale) ont besoin l'une de l'autre pour l'établissement d'une nouvelle configuration. Ainsi, une innovation de rupture, telle l'adoption du financement à la mission des organismes communautaires, suppose la mise en place de nombreuses innovations incrémentales constituant ainsi une grappe dont l'impact résulte en partie du nombre de petites innovations qui finissent par assurer une consolidation et une maturité.

DIVERSITÉ DES NOUVELLES FORMES DE PHILANTHROPIE : UN CONTINUUM ?

Ceux et celles qui proposent une nouvelle forme de philanthropie ne font pas référence à une seule organisation philanthropique (fondation ou organisme de bienfaisance), mais à un ensemble significatif d'organisations qui représentent une tendance quant à un type de philanthropie. Cet ensemble constitue potentiellement une configuration organisationnelle nouvelle qui comprend au moins trois composantes :

- **Des acteurs et actrices philanthropiques** qui se reconnaissent comme parties prenantes d'une alliance au moins virtuelle et qui partagent une vision, voire un nouveau paradigme philanthropique,
- **De nouvelles pratiques institutionnelles** (ex. nouveau partage du pouvoir et des ressources),
- **Et de nouvelles pratiques organisationnelles** (ex. un nouveau leadership avec de nouvelles modalités de participation).

La solidité et la performance d'une nouvelle configuration philanthropique reposent non seulement sur chacune de ses dimensions mais surtout sur leur capacité de se renforcer mutuellement et réciproquement. Cela n'exclut pas des tensions et des conflits, ni la prédominance d'une dimension sur les autres, voire même l'hybridation de deux configurations différentes au sein d'une nouvelle configuration (ex. philanthropie catalytique regroupant philanthropie collaborative et philanthropie communautaire) (voir Claude Pinard et Patrick Dubé, sommet).

À un moment ou l'autre du sommet, plusieurs configurations philanthropiques ont été suggérées pour désigner de nouvelles formes de philanthropie. Cependant, très peu d'intervenants et intervenantes ont tenté de définir l'une ou l'autre de ces configurations que l'on retrouve par ailleurs dans la littérature sur la philanthropie au Québec. À grands traits, relevons les configurations suivantes :

- **Le philanthrocapitalisme** et plus spécifiquement le « *venture philanthropy* » qui s'inspire non seulement de l'entreprise capitaliste mais surtout du capital de risque (*venture capital*), soit un capital patient comme actionnaire minoritaire dans une entreprise technologique émergente, mais aussi un capital actif puisqu'il intervient à la fois sur le potentiel de développement du projet, sur le renforcement des capacités d'innovation de l'entrepreneur.e et sur sa capacité de réseautage en vue d'une performance financière maximale. Dans cette perspective, la *venture philanthropy* propose le transfert d'outils et d'approches relevant du capital de risque vers la philanthropie et les organisations sans but lucratif. Ce qui est nouveau pour cette configuration, c'est moins l'inspiration de l'entreprise capitaliste pour la philanthropie, qui remonte à la fin du XIX^e siècle, que celle de l'approche du capital de risque qui représente une nouvelle modalité de financement pour des entreprises et des organisations dont la valeur repose surtout sur des actifs intangibles (ex. matière grise), d'où une présence active des bailleurs de fonds pour sécuriser et valoriser leurs investissements (Lefèvre et Charbonneau, 2011).
- **La philanthropie d'investissement social** serait une version québécoise du philanthrocapitalisme que l'État néolibéral favorise à travers le « *new public management* ». Ainsi, les outils de gestion, de planification et d'accompagnement sont des dérivés de ceux utilisés par les entreprises capitalistes supposément les plus performantes, y compris dans le domaine social, d'où une forte préoccupation pour les mesures d'impact et le retour social sur l'investissement (SROI) (pour des critiques de cette approche, voir entre autres Fortin, 2023; Locas, 2017; les articles de la revue *À Babord*).
- **La philanthropie de changement social** (Gueye, Morin, Bourque, Parent, Lachapelle, Grenier, Foisy, Jetté et Savard, 2023) promeut l'action collective à partir d'une approche territoriale intégrée (ATI), soit la mobilisation des acteurs et actrices du milieu

(communautaire, public et privé) en vue d'un développement social visant à contrer la pauvreté et l'exclusion sur un territoire donné. Avec certaines réserves, cette approche a été soutenue par le gouvernement du Québec (plan de développement social faisant suite à la «Loi visant à lutter la pauvreté et l'exclusion sociale»), la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) et par Centraide du Grand Montréal, à partir des tables de quartier, et par plusieurs organismes communautaires souvent avec des réserves importantes (Noël, 2004; Gueye, Morin, Bourque, Parent, Lachapelle, Grenier, Foisy, Jetté, et Savard, 2023).

- **La philanthropie communautaire** telle que favorisée par Centraide du Grand Montréal prolonge celle de la philanthropie de changement social, si l'on s'en tient aux explications fournies par son PDG actuel lors du sommet, soit celle d'une philanthropie «où toutes et tous seraient mis à contribution: les citoyens, les organismes communautaires, le milieu des affaires, les institutions, les villes et les gouvernements, etc.» (Claude Pinard, 2023). De plus, «cette approche permettrait un dialogue franc, parfois dissonant, où les enjeux de pouvoir seraient atténués par la mise en commun des expériences» (Claude Pinard, 2024)⁴. L'enjeu d'harmonisation tel que formulé n'apparaît pas très différente de la philanthropie traditionnelle, au moins pour l'aspect d'harmonisation.
- **La philanthropie collaborative** désigne génériquement une configuration qui réunit un groupe d'investisseurs et les organismes sans but lucratif pour une même cause. D'une part, on y retrouve la proposition de l'harmonisation des intérêts autour d'une cause commune. D'autre part, cette forme de philanthropie «se distingue par une approche fondée sur les données et les résultats», mais elle s'affirmerait aussi par «la mise en évidence de l'incroyable expertise accumulée sur le terrain et ainsi par l'importance de diversifier la collecte de données pour éviter les angles morts liés à nos biais» (Ibid, 2023). De ce point de vue, il s'agit d'une variante des deux configurations précédentes.
- **La philanthropie catalytique** prolongerait à la fois la philanthropie communautaire et la philanthropie collaborative, mais de manière plus radicale en termes de collaboration et à partir d'un bien commun coconstruit qui s'inspirerait des missions des diverses organisations philanthropiques tout en les dépassant au sein d'un bien supérieur. La notion de catalyseur est une métaphore tirée de la chimie où une quantité plus faible d'un produit par rapport aux autres utilisés permet une transformation radicale qui n'aurait pas lieu autrement. Ainsi, le PDG de Centraide du Grand Montréal précise que la philanthropie catalytique, «c'est de penser comment on est capable d'intervenir à des moments-clés dans la vie d'un projet, d'un organisme, dans le but de catalyser les bons changements» (Ibid). Avec moins de moyens que les autres grands secteurs, la philanthropie aurait ainsi le potentiel d'établir des ponts entre les autres secteurs ou d'être le trait d'union qui réunit tous les secteurs dans une même expression (termes utilisés aussi par d'autres au sommet). Sous cet angle, la philanthropie serait indispensable pour la transformation sociale à la condition qu'elle «puisse atteindre son plein potentiel», ce qui n'est apparemment pas encore le cas.

4 La conférence de Claude Pinard (2023) au Sommet est disponible à l'adresse suivante: sommet2023.org. De plus, le texte publié dans *The Philanthropist Journal* (Pinard, 2024) reprend dans ses grandes lignes les propos de la conférence. Dans le cas de cet article d'opinion, il est indiqué que Patrick Dubé a contribué à sa rédaction.

- **La philanthropie transformationnelle.** Cette dernière configuration sera esquissée sommairement dans la conclusion en tenant compte à la fois des intervenants et intervenantes et de quelques recherches. Pour le moment, retenons que cette configuration vise non seulement la transformation de la philanthropie mais aussi celle de la société de sorte qu'elle agirait plus explicitement sur les causes.

Que retenir du sommet 2023 en ce qui concerne les nouvelles formes de philanthropies et les pratiques innovantes ?

UN BILAN PROVISoire : VERS UNE CONFIGURATION QUÉBÉCOISE ?

En se limitant aux présentations des intervenants et intervenantes au Sommet 2023, une certaine convergence s'impose en ce qui concerne la nécessité de pratiques innovantes et de nouvelles formes de philanthropie qui dépasseraient ce que l'on a connu jusqu'ici. Il a été possible d'identifier de nombreuses nouvelles pratiques et de les regrouper en trois grandes catégories, celle des rapports entre les acteurs et actrices, celle des pratiques plus institutionnelles voire politiques et celle des pratiques plutôt organisationnelles. En revanche, les nouvelles formes de philanthropie sont apparues plutôt abstraites et faiblement caractérisées, à une ou deux exceptions près. Ainsi, les nouvelles configurations philanthropiques se déploient selon un continuum qui va d'une philanthropie d'investissement social à une philanthropie dite catalytique. Cette dernière se veut la plus radicale, notamment en termes de collaboration et de vision partagée orientée vers le long terme, ce qui suppose implicitement la prise en considération entre autres des inégalités sociales, des changements climatiques, et de la numérisation et même de l'intelligence artificielle. Enfin, les diverses formes de philanthropie au Québec seraient en émergence alors que plusieurs pratiques innovantes se diffusent plus largement. Pour le moment, le lien entre,

d'une part, les pratiques innovantes et, d'autre part, les diverses formes de philanthropies est faiblement explicité.

Cela dit, le Sommet 2023 est intéressant en termes de contenu, si on le compare aux sommets précédents, notamment celui de 2013 qui portait sur les nouveaux visages de la philanthropie (ce qui avait permis une première caractérisation du système philanthropique québécois) et celui de 2015 qui portait sur l'écosystème philanthropique, soit l'identification des grands acteurs: État, entreprises et autres organisations de la société québécoise. Le Sommet 2023 fait un pas de plus en termes d'approfondissement et d'avancement des pratiques et des réflexions. En premier lieu, il révèle un consensus largement partagé sur la nécessité d'une transformation de la philanthropie pour répondre à des défis sociétaux dont l'ampleur dépasse ce que l'on a connu auparavant. En deuxième lieu, il a permis d'identifier un large éventail de pratiques innovantes dont certaines étaient pratiquement impensables il y a une décennie, telles des modalités très allégées d'évaluation ou encore des collaborations dites radicales, surtout pour les fondations et les autres types d'organisations philanthropiques.

Chacun des sommets précédents de l'Institut Mallet ont été des réussites à bien des égards, mais les évaluations révélaient aussi certaines limites récurrentes et suggéraient des améliorations. Ainsi, le Sommet 2023 se distingue par l'importance accordée aux acteurs et actrices philanthropiques pour la présentation et la réflexion sur les nouvelles pratiques et le changement organisationnel. Ce choix explique en grande partie le succès du dernier sommet.

En revanche, il est possible d'y relever de nouvelles limites et des angles morts. En premier lieu, si la représentation des intervenants et intervenantes étaient mieux équilibrée que précédemment, les diverses composantes du système philanthropique l'étaient moins, notamment les organismes qui dispensent des services et qui sont en lien direct avec les bénéficiaires finaux, a fortiori les associations dont la mission

est la revendication (plaidoyer). En deuxième lieu, le milieu de la recherche était représenté par deux ou trois chercheurs et chercheuses (ex. François Blais et Laure Waridel), mais les récits, les réflexions et les témoignages des acteurs et actrices n'ont été que faiblement ou rarement mis en perspective avec les résultats de la recherche sur la philanthropie, en dépit du fait que cette dernière a progressé d'une manière significative au cours de la dernière décennie, à l'échelle du Québec et même du Canada. Dans cette perspective, je propose maintenant quelques commentaires s'inspirant à la fois de quelques recherches et de considérations portées par des acteurs et des actrices philanthropiques plutôt critiques à l'égard de l'évolution de la philanthropie depuis quelques décennies, à titre d'illustration et sans prétention d'exhaustivité. Une recherche plus systématique serait certainement bienvenue et représenterait possiblement un préalable à l'élargissement du dialogue social sur le rôle de la philanthropie.

En premier lieu, les nouvelles formes de philanthropie notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été inspirées grandement par les politiques néolibérales, soit l'État à partir du « *new public management* », et aussi par la forte valorisation des modes de gestion provenant des entreprises capitalistes, y compris du capital de risques mais également la responsabilité sociale des entreprises. Cependant, cette source d'inspiration présente à l'origine de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) a suscité de nombreuses inquiétudes et critiques de la part des organismes communautaires et également de chercheuses et chercheurs reconnus (Lesemann, 2011; Ducharme et Lesemann, 2011; Lefèvre, 2015). Enfin, la diversité des configurations philanthropiques émergentes que j'ai relevée précédemment, laisse voir que l'inspiration néolibérale n'a pas été la seule source d'inspiration au Québec pour une philanthropie qui se transforme (ex. la philanthropie communautaire et la philanthropie du changement social).

Sur ce point, Frédéric Lesemann, après avoir exprimé une forte inquiétude à la suite de la fondation de la FLAC, a mis en lumière comment la configuration philanthropique québécoise a été aussi inspirée par le modèle québécois qui relève d'un modèle économique qualifié d'économie coordonnée qui s'inscrit dans la tradition de concertation entre les grands acteurs sociaux⁵. Cette inspiration néocorporatiste favorise le partenariat, la concertation et la collaboration à partir de mécanismes bien connus. Selon cette hypothèse, le Québec constitue un terrain fertile pour certaines formes de philanthropie, notamment celle misant sur la participation des grands acteurs à diverses échelles comme d'ailleurs de l'approche territoriale intégrée (ATI) à l'échelle locale (quartiers de grande ville et MRC dans les régions) où la contribution des organismes communautaires est prédominante.

En deuxième lieu, le partenariat des bailleurs de fonds avec les organisations sans but lucratif et de bienfaisance aurait tendance « à instrumentaliser et à harnacher » les organisations de la société civile (Fortin, 2023; Locas, 2017; les articles de la revue *À Babord*). Les organisations philanthropiques, à commencer par les fondations subventionnaires elles-mêmes, sont en partie conscientes de cette tendance comme en témoignent le slogan « souscrire plutôt que proscrire » utilisé par la FLAC. D'autres au Sommet 2023 ont fait un pas de plus en se disant disposés à se laisser éduquer par les organismes philanthropiques évoluant sur le terrain. Cependant, ce nouveau discours avec les pratiques, qui lui sont rattachées, est ambigu voire paradoxal. Oui, les bailleurs de fonds doivent écouter la base, mais en même temps ils subventionnent les coûts du renforcement des capacités de ces groupes à partir d'une expertise provenant en grande partie des fondations elles-mêmes ou des groupes conseils philanthropiques (voire privés) qu'ils soutiennent ou qu'ils ont contribué à créer. Il en résulte une professionnalisation souvent conforme au modèle dominant. Sous cet angle, il n'est plus nécessaire de dicter ses

5 La distinction que propose Frédéric Lesemann s'inspire de la variété des capitalismes qui a été théorisée par Hall et Soskice (2001). Sur le modèle économique québécois, voir également Lévesque (2022).

volontés aux organisations dispensant des services puisqu'elles ont été formées pour le faire. Cette tendance, qui est bien décrite par plusieurs recherches, renforce l'isomorphisme institutionnel, soit un processus d'homogénéisation des structures et des cultures à partir des modèles dominants (DiMaggio et Powell, 1991; Salamon, 2012). Ce processus peut être contré si les organisations soutenues s'investissent elles-mêmes dans un processus d'auto-institutionnalisation, soit un travail institutionnel continu qui vise à renforcer leurs piliers cognitifs, axiologiques et régulatoires (Lawrence, Suddaby et Leca, 2011).

Autre paradoxe ou contradiction, si l'on s'en tient au discours entendu lors du sommet, les fondations subventionnaires acceptent de plus en plus le financement pour la mission. On donne alors des fonds aux organismes de bienfaisance non pour un projet conforme à une programmation de la fondation, mais pour le fonctionnement et pour la réalisation de la mission de l'organisme soutenu. Donc en aval, les groupes qui interviennent sur le terrain, décident de l'utilisation des ressources qui leur sont attribuées. Cependant, en amont, ces groupes communautaires sur le terrain deviennent de plus en plus représentés par les fondations qui sont devenues les porte-paroles philanthropiques les plus écoutés par les pouvoirs publics, d'autant plus que ces derniers arrivent plus facilement à s'entendre avec les grandes fondations, tout au moins à dialoguer (l'expérience de la FLAC montre aussi les limites de la collaboration avec des ministères québécois).

Enfin, il s'agit de questions qui n'ont pas été approfondies au sommet et sur lesquelles il faudra sans doute revenir pour au moins deux aspects. D'une part, la question de la représentativité des fondations comme principal porte-parole de l'ensemble des composantes du système philanthropique et, d'autre part, la reconnaissance des regroupements des autres organisations philanthropiques qui sont beaucoup plus nombreux et dont une grande partie ne se considère pas comme étant des organismes philanthropiques. Cette dernière question est cruciale pour l'Institut Mallet puisqu'il a été créé sur la base d'une vision inclusive de la philanthropie comprenant non seulement les fondations mais aussi les autres organismes dispensant des services aux personnes en difficulté ou dans le besoin.

CONCLUSION : VERS UNE PHILANTHROPIE TRANSFORMATIONNELLE, COMMENT Y ARRIVER ?

Dans un premier temps, je reviens sur ce que nous apprend le sommet sur l'angle de la transformation de la philanthropie. Dans un deuxième temps, je propose deux approches théoriques qui permettent d'identifier des pistes d'action pour une philanthropie désireuse de transformer la société pour agir non seulement sur les effets mais aussi sur les causes. Tel serait la spécificité d'une philanthropie transformationnelle.

UNE PHILANTHROPIE EN TRANSFORMATION AVEC LA TRANSFORMATION SOCIÉTALE COMME INTERPELLATION (POINT DE VUE DES ACTEURS ET ACTRICES)

Le Sommet 2023 laisse voir comment la philanthropie au Québec est en voie de transformation pour s'adapter aux défis sociétaux d'une ampleur sans précédent. Cette transformation de la philanthropie a été considérée à partir de trois thématiques (axes) interdépendantes, soit celle de la complémentarité du rôle des grands secteurs (État, marché et société civile), celle des nouvelles formes de leadership au sein de la philanthropie (dimension plus organisationnelle) et celle des pratiques innovantes qui s'inscrivent dans de nouvelles formes de philanthropie (dimension plus institutionnelle). Ces trois thématiques sont interreliées et se renforcent mutuellement : la transformation de la philanthropie suppose un leadership renouvelé et des pratiques innovantes qui permettent l'émergence de nouvelles formes de philanthropie.

En ce qui concerne la complémentarité du rôle de chacun des grands secteurs, les frontières entre ces secteurs sont poreuses comme plusieurs études le démontrent et comme on peut l'observer depuis longtemps (Oberman, 1997 Monnier et Thiry, 1997) Ainsi, la philanthropie est présente dans le secteur public (ex. dans les institutions scolaires et universitaires, dans les services publics de santé et de services sociaux) et même dans les entreprises à travers les campagnes annuelles de dons et, dans certains cas, la responsabilité sociale des entreprises. Au sein de la société civile organisée, la philanthropie devient un acteur de plus en plus influent voire stratégique même si sa capacité d'influer sur les pouvoirs publics demeure limitée. Enfin, comme les trois secteurs évoluent de plus en plus dans le cadre de partenariat et qu'ils cherchent à se concerter, le rôle de chacun évolue à travers des interactions et des emprunts comme la théorie de la triple hélice le suggère.

Au cours du sommet, une question a émergé à quelques reprises : **comment les pratiques innovantes et les nouvelles formes de philanthropie contribuent-elle à la transformation sociétale ?** Que faire pour que les activités et les interventions de la philanthropie contribuent non seulement à la transformation de la philanthropie mais aussi à la transformation sociétale. Cette question sous-jacente à la thématique principale, « Ensemble pour un nouvel élan », n'a été considérée qu'implicitement : d'une part, à travers la transformation d'une économie à dominante capitaliste, notamment le productivisme, les changements climatiques et les inégalités socio-économiques ; d'autre part, à travers les limites d'une modernité dont les fondements remontent à la renaissance (Billaudot,

2022). Comme le relève un document récent d'Horizons de politiques Canada (2024) publié par «Sa Majesté le Roi du chef du Canada», les «perturbations» (pour ne pas dire les crises) sont très fortes comme en témoignent les trois suivantes mentionnées dans ce rapport: «Les gens ne peuvent dire ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas» (perturbation n° 1), «Les systèmes démocratiques s'effondrent» et «Les systèmes d'urgence sont débordés».

Dans ce contexte, la philanthropie centrée sur les urgences et les besoins de base (alimentation, logement social et mobilité) ne peut apporter de solutions durables qu'en travaillant aussi à la transformation des systèmes d'activité dominants comme c'est le cas de l'alimentation et du logement social. Comme les écologistes l'affirment depuis quelques décennies, il faut «agir localement, mais penser globalement». Dans cette perspective, une philanthropie de proximité ne peut se couper irrémédiablement d'une philanthropie transformationnelle. Cette question déborde les thématiques (axes) abordées lors du sommet, mais elle constitue une conclusion ou mieux une invitation à faire un pas de plus. Il s'agit d'entrevoir comment une philanthropie en transformation se doit de devenir en même temps une philanthropie transformationnelle. Autrement dit, la transformation en profondeur de la philanthropie ne sera atteinte que dans la mesure où elle pourra contribuer à la transformation de la société et de ses systèmes d'activités. Cette perspective a été suggérée en partie lorsque des intervenants et des intervenantes ont mentionné qu'il fallait agir «à l'échelle des systèmes» et qu'à cette fin la collaboration se devait d'être radicale, soit dépasser clairement ce qui a été fait jusqu'ici.

QUELQUES PORTES D'ENTRÉE POUR UNE PHILANTHROPIE TRANSFORMATIONNELLE (POINT DE VUE THÉORIQUE)

Une philanthropie transformationnelle ne peut être comprise sans une théorie de la transformation qui fournit des notions à la fois pour rendre compte de la complexité d'une transformation sociétale et pour identifier des portes

d'entrée pour s'y engager sans s'égarer. Pourquoi une théorie? Sans théorie, une stratégie pour l'action manquera forcément de cohérence et ratera sa cible si elle n'est pas clairement identifiée. Il existe des théories formelles élaborées par des gens dont c'est le métier, notamment les chercheurs et chercheuses, mais tous les acteurs et actrices, qui interviennent dans la durée, s'appuient sur des théories au moins informelles qui sont plus ou moins cohérentes, mais suffisantes pour l'action (conçédons que les théories informelles sont plus difficiles à diffuser) (Ducan, 2017). Une théorie de la transformation comme la plupart des théories propose quelques notions ou concepts dont la liaison permet de formuler des hypothèses pour mieux comprendre et dégager des pistes d'action. Ces hypothèses peuvent être confirmées ou infirmées de manière systématique par la recherche à partir d'une méthodologie appropriée, mais elles peuvent aussi donner lieu à des expérimentations et des pratiques innovantes sur le terrain. En somme, une théorie formalisée pour la recherche ouvre des perspectives pour l'avancement des connaissances (très pertinentes pour les chercheurs et chercheuses), mais une théorie informelle peut aussi inspirer des actions transformatrices à partir de l'expérimentation et des pratiques innovantes. Enfin, les frontières entre les théories formelles et les théories informelles ne sont pas infranchissables.

La recherche-action et la recherche partenariale peuvent réunir ces deux approches en misant à la fois sur la transdisciplinarité et sur la valorisation des savoirs d'expérience pour une coproduction de connaissance. Comme plusieurs intervenants et intervenantes l'ont mentionné, la philanthropie et l'action sociale à partir surtout d'expérimentations et de pratiques innovantes ouvrent des brèches et remettent en question non seulement les approches en silo pour une transformation horizontale, mais aussi les planchers trop bas et les plafonds de verre qui empêchent l'émancipation pour une transformation verticale (Patrick Dubé; Philippe Dufort, 2022).

Il existe de nombreuses théories (formelles) de la transformation sociale. Pour ma part, j'en retiens ici deux, soit la théorie des mouvements sociaux pour la transformation sociétale (et les grandes orientations) et la « *Multi-Level Perspective* » (MLP) pour la transformation des systèmes sociotechniques d'activité. La théorie des mouvements sociaux mise sur l'engagement des acteurs et actrices de la société civile qui se donnent un projet de société comme orientation (vision macro) alors que la seconde, l'approche MLP, est plutôt orientée vers les expérimentations d'activité innovante à l'échelle locale (micro) mais en tension avec l'échelle méso, soit les grands systèmes sociotechniques d'activité, et en interaction avec l'échelle macro (paysage sociotechnique). En ce sens, ces deux théories, l'une plutôt sociologique et l'autre plutôt économique, peuvent être simultanément éclairantes pour s'engager dans une transformation sociale (Callorda Forsati, Degavre, Lévesque, 2022).

La théorie des mouvements sociaux est connue dans le domaine de l'action sociale et de l'action politique. À une époque donnée, un mouvement social peut prédominer dans le débat public, à l'échelle de la société, comme ce fut le cas du mouvement ouvrier surtout à partir du XIXe siècle alors que dans la seconde moitié du XXe siècle de nouveaux mouvements sociaux sont apparus (femmes, écologistes, étudiants, etc.). En s'inspirant d'Alain Touraine (1978, 1973), un mouvement social peut être défini par des actions collectives qui ont trois caractéristiques; elles portent sur les orientations de la société; elles supposent des luttes contre un modèle en place, elles sont renforcées par l'adhésion, la solidarité des membres, leur appartenance. Ainsi, le mouvement des femmes est orienté vers l'émancipation des femmes comme citoyennes de plein droit (**projet de société** qui représente une totalité), il mène des luttes contre la société patriarcale (**opposition**) et il est le lieu d'une grande solidarité et d'une forte appartenance (**identité**).

Pour la transformation, la théorie des mouvements sociaux identifie trois dimensions de mobilisation et d'intervention, soit un projet de société à définir, des luttes pour contrer

les injustices sociales et le regroupement des personnes qui adhèrent à ce projet et qui acceptent de s'y engager. Selon cette théorie, une philanthropie transformationnelle doit se donner les moyens d'agir dans une perspective multi-acteurs et multi-dimensions (ou niveaux). Ainsi, elle doit mobiliser les principaux mouvements sociaux dans la mesure où ces derniers sont des moteurs de changement et que leur vision est orientée vers le long terme et le bien collectif. Toutefois, cela ne va pas de soi puisque, dans les sociétés actuelles, ces mouvements sont fragmentés et, parfois, en tension entre eux. Leur diversité (identités différentes), leurs luttes relativement ciblées, leur projet de société sont autant de dimensions non négociables (ex. les tensions entre un mouvement social et un parti politique qui s'y rattache comme le montrent les partis écologistes ou verts et Québec solidaire). Cependant comme on a pu l'observer dans les années 1960, pour les droits civiques aux États-Unis, la philanthropie peut aussi appuyer leur projet de société, soutenir leurs luttes pour une société meilleure, plus juste, plus équitable et plus solidaire (Hammack 2017). Enfin, dans cette perspective ouverte sur le long terme, il devient possible d'établir des alliances des interventions visant une grande transformation.

La perspective multiniveaux (MLP) est une autre approche théorique que je retiens en complémentarité avec la théorie précédente. Elle a été élaborée par des économistes s'inscrivant dans la mouvance écologique en vue de réaliser une transformation à l'échelle des secteurs d'activité, tels ceux de l'alimentation, du logement, de la mobilité, de l'énergie, etc. (Geels, 2011; Geels et Schot, 2007). Cette approche propose un schéma (voir la figure 1) qui comprend trois niveaux d'analyse et d'action et des acteurs différents à chacun des niveaux (multi-niveaux et multi-acteurs):

- Le premier niveau, c'est celui du **paysage sociotechnique (paradigme)** qui donne une vision des grandes tendances et des défis sociétaux dans un secteur d'activité de même que les solutions les plus plausibles pour ses parties prenantes (comme cela a été mentionné pour la philanthropie au Sommet 2023). À première vue, ce paysage est difficile à transformer puisqu'il existe

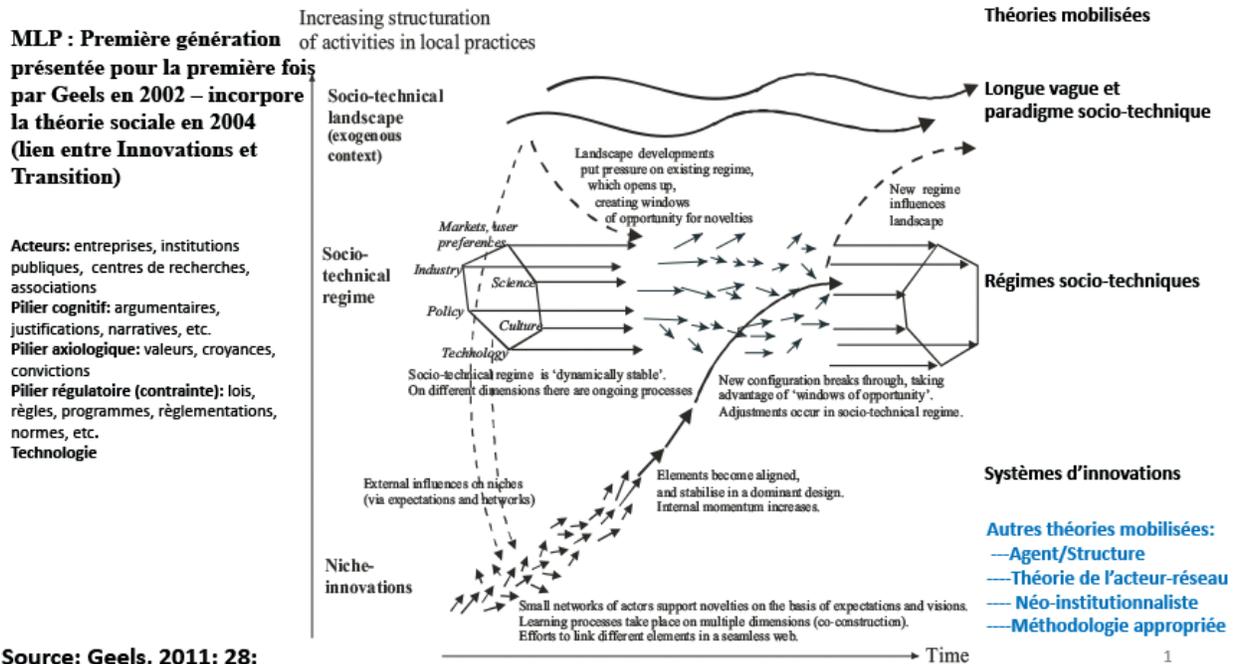
à l'échelle du monde et qu'il apparaît inaccessible aux individus et à certaines entités nationales, sauf lorsque des crises ou de grandes catastrophes en révèlent la vulnérabilité (voir Horizons de politiques Canada, 2024).

- Le deuxième niveau, c'est celui du **régime sociotechnique d'activité dominant** qu'on retrouve dans chacun des grands secteurs d'activités (ex. alimentation). Chacun de ces régimes présente une certaine spécificité, mais on retrouve pour chacun des acteurs (ex. entreprises, institutions publiques, organisations de la société civile), une vision, des routines cognitives et des conventions, des réglementations. Comme ces composantes sont interreliées et interdépendantes, un régime d'activité dominant apparaît verrouillé, soit fermé aux innovations de rupture. Dans ce cas, les innovations radicales ne peuvent émerger qu'à l'extérieur du régime dominant, soit en marge dans un espace protégé qu'on appelle une niche.

- Le troisième niveau, c'est celui de la **niche d'innovation** (le plus souvent à l'échelle locale) qui rend possible l'émergence et le développement d'innovation radicale (ex. marchés alternatifs pour l'alimentation) (Lefèvre et Audet, 2016). La niche comprend les mêmes éléments que le régime dominant, soit des acteurs et des actrices bien identifiées qui partagent un paradigme alternatif fondé sur une autre vision, des valeurs fortement partagées, des moyens et des activités également différents.

Ces trois niveaux ne sont pas statiques car ils évoluent et se transforment selon des temporalités différentes (ex. les cycles de vie). Sur ce schéma, deux regards sont possibles : le premier consiste à considérer et à analyser les trois niveaux à un moment donné (vision synchronique); le second regard porte sur l'évolution dans le temps des trois niveaux (une vision diachronique ou historique). Voyons rapidement ce que ces deux regards révèlent en vue d'une transformation qui émerge à divers niveaux qui sont à la fois spécifiques et en interaction.

Perspective multi-niveau (Multi-level Perspective) pour la transition soutenable (MLP)



Le premier regard porte donc sur **les relations entre les trois niveaux à un moment donné (point de vue synchronique)** (voir la partie gauche du schéma et les interactions de bas en haut et de haut en bas). Pour des activités qui touchent directement tout le monde (ex. alimentation, logement, mobilité), il est possible de travailler à la transformation sociale à partir de ces trois entrées (niveaux) :

- Celle du paradigme (la vision des enjeux et défis et la façon d'y répondre) d'un secteur d'activité. Le paradigme identifie les principaux défis et les solutions qui s'imposent. Il n'est pas exempt d'idéologie. Autrefois, par exemple, on parlait de propagande au sein du mouvement coopératif; aujourd'hui on parle plutôt de sensibilisation et d'influence, mais aussi de formation et de recherche. Pour l'innovation sociale, je considérerai le paradigme sociétal plutôt que le paradigme sociotechnique d'activité.
- Celle des régimes sociotechniques d'activité pour établir des brèches ou des interstices, à partir de revendications, de mobilisations citoyennes et diverses luttes, y compris devant les tribunaux. Comme on peut le voir un secteur d'activité est constitué d'un écosystème comprenant les préférences du marché, les industries, la science, les politiques et la culture, autant d'entités interreliées. À défaut d'expérimentation dans des régimes verrouillés, la société civile organisée peut intervenir à partir de revendications et de diverses formes de résistances ou de boycotts.
- Celle de l'expérimentation dans un domaine d'activité est possible dans des espaces protégés qui réunissent des personnes engagées et qui sont soutenues entre autres par la philanthropie, souvent en liaison avec des mouvements sociaux et des associations voire des entreprises sociales.

Des transformations sociales peuvent débiter à chacun des trois niveaux, mais ce qui est sans doute le plus inspirant, c'est d'observer les interactions entre ces trois niveaux dans la durée. Toute intervention qui réussit à s'imposer à un niveau d'activité aura des retombées aux autres

niveaux, soit sur le paradigme sociotechnique d'activité ou le paradigme sociétal (niveau 1) soit sur le régime dominant (niveau 2). En conséquence, il faut élargir les horizons quand on veut évaluer une expérimentation donnée. On ne peut s'en tenir au seul output comme le nombre de personnes aidées ou soutenues. Comme la niche évolue plus rapidement que les grands ensembles, elle est moins stable. Ainsi, comme expérimentation, la niche peut échouer plus rapidement. Sous cet angle, l'échec n'est pas absolu puisqu'il apporte des connaissances nouvelles et qu'il rend possible des apprentissages qui peuvent être utiles pour l'avenir. En ce sens, la niche peut jouer un rôle de R&D dans le domaine social (Chibani-Jacquot et Frémeaux, 2013).

Les relations de la niche (niveau 3) avec le régime dominant (niveau 2) peuvent être de plusieurs types. Au départ, le régime dominant (niveau 2) est indifférent à la niche qui émerge, mais cette dernière (niveau 3) se définit comme alternative au régime dominant. La trajectoire d'une expérimentation qui réussit se déploie en trois ou quatre phases: émergence, consolidation, maturité, etc. Si la réussite de l'expérimentation s'amplifie dans le temps (niveau 3), cela peut remettre en question le régime sociotechnique dominant d'activité (niveau 2). Ce dernier peut alors s'en inspirer ou même se l'approprier, il en résulte alors un changement (ex. alimentation saine dans les supermarchés). Il peut arriver aussi que l'expérimentation s'impose comme modèle dominant comme ce fut souvent le cas dans le domaine des services aux personnes. Ainsi, après avoir été une niche pendant plusieurs décennies, les CPE représentent maintenant un modèle pour l'ensemble des garderies éducatives (Lévesque, 2014). La réussite de l'expérimentation dans un domaine des services sociaux peut être favorisée par les mouvements sociaux qui interviennent à l'échelle des trois niveaux: celui des nouvelles valeurs pour le paradigme sociétal, celui des expérimentations à l'échelle de la niche et celui des revendications à l'échelle du régime sociotechnique d'activité.

Comme on l'entrevoit, ces deux approches, celle des mouvements sociaux et celle de la perspective multi-niveaux, peuvent être mobilisées simultanément même si chacune travaille à des échelles et sur des terrains différents. Les mouvements sociaux apportent une forte mobilisation des acteurs et actrices sur une base plutôt macro-centrée sur le projet de société et les grandes orientations. La perspective multi-niveaux s'intéresse surtout à la niche (micro) et au système d'activité (méso) sans négliger complètement le niveau du paradigme (macro). La combinaison des deux approches permet de relier la transformation sociétale et la transition socio-écologique, par exemple. Ce faisant, la philanthropie en voie de transformation agit non seulement sur les effets des régimes dominants d'activité (luttons et revendications) mais sur les causes à partir d'expérimentations qui proposent des alternatives et une vision nouvelle des activités. Enfin, la théorie des mouvements sociaux fournit des perspectives de vision du monde qui renforcent grandement la mobilisation des acteurs et actrices pour une approche non seulement multi-niveaux mais aussi multi-acteurs.

La philanthropie transformationnelle laisse entrevoir la possibilité d'un nouvel élan non seulement pour transformer la philanthropie, mais aussi pour transformer la société à partir d'un éventail d'interventions relativement synchronisées qui se feraient dans au moins trois directions: celle d'un nouveau paradigme sociétal sur la base duquel se formerait une

coalition des grands acteurs et de mouvements sociaux; celle de la transformation des grands systèmes d'activités qui touchent directement tout le monde à partir de revendications de la part des premiers concernés et du transfert des innovations provenant des expérimentations: celles d'une forte mobilisation pour soutenir les niches d'expérimentation aussi bien celles qui explorent de nouveaux domaines (R&D), que celles susceptibles de devenir des systèmes d'activités alternatifs succédant à ceux qui avaient failli à la tâche. On comprendra que le rôle de chacun des trois grands secteurs (État, société civile et entreprise) serait forcément redéfini entre autre pour mettre au premier plan ce qui fait la force et la pertinence de chacun. Dans cette perspective, la démarche de transformation sociétale relève d'une approche qui tient compte des systèmes d'activités (une approche à l'échelle des systèmes), mais qui va au-delà d'une approche cybernétique (centrée sur les systèmes sans acteurs). Les deux approches que nous avons retenues donnent la priorité aux acteurs sociaux et au renforcement de leur capacité d'expérimentation et d'innovation. Ensemble, il devient alors possible de se donner un nouvel élan pour agir non seulement sur les urgences et les effets, mais aussi sur les causes en transformant la société, sa vision, ses systèmes d'activité et le rôle des grands secteurs avec la mobilisation d'une grande diversité d'acteurs et d'actrices.

BIBLIOGRAPHIE

Audet, René (2015), « Pour une sociologie de la transition écologique », *Cahiers de recherche sociologique*, No 58, pp. 5-13.

www.erudit.org/fr/revues/crs/2015-n58-crs02474/1036203ar/

Audet, R. (2016). « Transition as discourse », *International Journal of Sustainable Development*, vol. 19, no. 4, pp.365-382.

Audet, René, Lefèvre, Sylvain et Mahdiah El-Jed (2014), *La démarche d'innovation des marchés de quartier de Montréal: Vers une transition socio-écologique du système agroalimentaire*, Montréal, Services aux collectivités de l'UQAM, Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, 40 p.

www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/RapportMarchesDeQuartier2014.pdf

Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O. and Todd J. Weber (2009), « Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions », *Annual Review of Psychology*, 60 (2009), pp. 421-449.

digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub

Bazzo, Marie-France (2024), « On est dans le trouble », *La Presse*, le 6 juin 2024

www.lapresse.ca/dialogue/chroniques/2024-06-04/on-est-dans-le-trouble.php

Beauchamp, Valérie (2019), « Centraide. Quand les fondations disciplinent le communautaire », *À bâbord!*, no 78, printemps 2019, p. 16-18.

Billaudot, Bernard (2021), *Société économie et civilisation: Vers une seconde modernité écologique et solidaire?*, La Plaine-Saint-Denis, Éditions des maisons des sciences de l'Homme associées, 1432 p.

books.openedition.org/emsha/422?lang=fr

Brassard, André (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 29 no 2, pp.253-276.

www.erudit.org/fr/revues/rse/2003-v29-n2-rse885/011032ar/

Bouchard, Marie J.(2021), *L'innovation et l'économie sociale au cœur du modèle québécois. Entretiens avec Benoît Lévesque*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 408 p.

Callorda Fossati, Ela, Degavre, Florence et Benoît Lévesque (2022), « Innovations sociales et transitions soutenables. Regards sur deux approches complémentaires du changement social », De Schutter, Olivier et Tom Dedeurwaerde (dir.), *L'État partenaire. Transition écologique et sociale et innovation citoyenne* Louvain, Presses universitaires de Louvain, pp. 169-196.

Caravannis, Elias et David F. J. Campbell (2012), « Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? », *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, Vol. 1, no 1, pp. 41-69.

Chartier, Sophie (2024), « Le secteur philanthropique cherche son nouveau souffle », *Les Affaires*, Édition du 8 mai 2024

www.lesaffaires.com/dossier/philanthropie-batir-une-nouvelle-culture/le-secteur-philanthropique-cherche-son-nouveau-souffle/649698

Chibani-Jacquot, Philippe et Philippe Frémeaux (2013), « L'innovation sociale, R&D de l'économie sociale et solidaire », dans *Alternatives économiques*, Juin 2013
www.alternatives-economiques.fr/linnovation-sociale-rd-de-leconomie-sociale-solidaire/00066889

Côté, Louis., Benoît Lévesque et Guy Morneau (dirs.) (2009), *État stratège et participation citoyenne*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 290 p.

DiMaggio, Walter et Paul Powell (dirs) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Organism*, Chicago, The University of Chicago Press, 486 p.
businesspress.com/JMPP/LandisEA_Web15_2_.pdf

Ducan, John P. (2017), *Leadership Theory: Cultivating Critical Perspective*, Josey-Bass Publishers, 416 p.

Ducharme, Élise (2012), « La Nouvelles Pratiques Sociales, Coup d'oeil sur les impacts de sa présence en sol québécois », *Nouvelles Pratiques Sociales*, No 1 (2012), pp. 16-29.
www.erudit.org/fr/revues/nps/2012-n1-nps060/1008624ar/

Ducharme, Élise et Frederic Lesemann, F. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques*, (65), 203-224.
doi.org/10.7202/1006033ar

Dufort, Philippe (2022), « L'innovation sociale émancipatrice : fondements théoriques néopoliticiens », dans *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research/Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, Vol. 13 no 1, pp. 12-26.

Fortin, Maxim (2023), « La philanthropie d'investissement au cœur de la gouvernance du social : une comparaison Québec/New York », *Politique et Sociétés*, Vol. 42, no 2, pp. 85-107.
www.erudit.org/fr/revues/ps/2023-v42-n2-ps07321/1092580ar/

Fontan, Jean-Marc (2016), « Place et rôle des fondations subventionnaires dans l'écosystème philanthropique », dans Institut Mallet, *Écosystème philanthropique, perspectives, perceptions et échanges*, Québec, Institut Mallet, pp. 113 à 130.

Fontan, Jean-Marc, Elson, M et Sylvain. Lefèvre, (2017), *Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 320p.

Fontan, Jean-Marc, Hafsi, Taïeb, Klein, Juan-Luis, Kouamé, Saouré, Lefèvre, Sylvain Lévesque, Benoît et Juliette Rochman (2018), *Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon Frise historique 2000 à 2018 : document maître*, Montréal, Cahier de recherche no 19, PhilabMTL, 38 p.
fondationchagnon.org/media/1640/grande-synthese-final-dah.pdf

Fontan, Jean-Marc et Benoît Lévesque (2023), « The institutional ecosystem », dans Ilcheong Yi (ed.), *Encyclopedia of the Social and Solidarity*. A Collective Work of the United Nations Inter-Agency Task Force on SSE (UNTFSSSE), Edward Elgar Publishing, pp. 443-451.
Disponible : www.researchgate.net/publication/370284111_The_institutional_ecosystem

Fossati, Ela Carloda, Florence Degavre et Benoît Lévesque (2022), « Innovations sociales et transitions soutenables. Regard situé sur deux approches complémentaires du changement social », Olivier De Schutter et Tom Dedeurwaerdere (dir,), *L'État partenaire. Transition écologique et sociale et innovation citoyenne*. Presses universitaires de Louvain, pp. 169-196.
www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733307000248

Gagnon, Frédérik Racine, Sonia, Dunoyer, Aline, Bourque, Parent, André-Anne et Lucie Morin (2022), «Proximité et intervention sociale: quel espace pour une perspective critique?», *Nouvelles Pratiques sociales*, Volume 33, numéro 1, printemps 2022, p. 50-68
www.erudit.org/fr/revues/nps/2022-v33-n1-nps07652/

Geels, F. W. (2011), «The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms», *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1, pp. 24-40.

Geels, Frank W. et Johan Schot (2007), «Typology of sociotechnical transition pathways», *Research Policy*, 36(3), pp. 399-417.

Gueye, Serigne Touba Mbacké, Morin, Lucie, Bourque, Denis, Parent, André-Anne, Lachapelle, René, Grenier, Stéphane, Foisy, Dominic, Jetté, Christian et Sébastien Savard (accompagnatrice à l'écriture, Sylvie Bochems (2023), «Philanthropie de changement social et démarches de développement territorial au Québec: quels types de proximité caractérisent leurs rapports au Québec?», *Écrire le social*, No 5, pp. 29-44
www.cairn.info/revue-ecrire-le-social-la-revue-de-l-aifris-2023-1-page-29.htm

Hall, Peter A. et David Soskice (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 558 p.

Hammack, David C. (2017), «Nonprofit Organizations, Philanthropy, and Civil Society», McKnight Nichols et Nancy C. Unger (dir.), *A Companion to the Gilded Age and Progressive Era*, John Wiley & Sons, pp. 215-228.
www.biknotes.com/_files/ugd/b8b6dc_99238c77921f42d2b3849abc17d33840.pdf#page=227

Haxeltine, A.; Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A.; Kemp, R.; Longhurst, N. Chilvers, J. and Wittmayer, J. M. (2016), A framework for Transformative Social Innovation (TRANSIT Working Paper # 5), TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1

Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to the Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 176 p.

Hölscher, Katharina, Wittmayer, Julia et Derk Loorbach (2018), «Transition versus transformation: What's the difference?», *Environmental Innovation and Societal Transition*, Vol. 27, pp. 1-3.
www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422417300801

Horizons de politiques Canada (2024), *Perturbations à l'horizon, Rapport 2024*, Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 28 p.
horizons.service.canada.ca/fr/2024/perturbations/index.shtml

Landis, Eric A., Amberton, Deborah Hill et Maurice R. Harvey (2014) «A Synthesis of Leadership Theories and Styles», *Journal of Management Policy and Practice*, Vol.14 (2), pp. 97-100.

Lawrence, Thomas B., Suddaby, Roy et Bernard Leca (2011), «Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization», *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, no 1, pp. 52-58.
thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/lawrence-et-al-2011-institutional-work-refocusing-institutional-studi.pdf

Lefèvre, Sylvain. 2015. «Pour une approche sociopolitique de la philanthropie financière: plaidoyer pour un programme de recherche», *Politique et Sociétés* 34 (2): 61-85. DOI:10.7202/1032507ar.

Lefèvre, Sylvain et René Audet (2016), «La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal. De la niche d'innovation à une transition du secteur alimentaire?», *Revue Interventions économique/Papers in Political Economy*, No 54 (en ligne) journals.openedition.org/interventionseconomiques/2689?lang=en

Lefèvre, Sylvain et Johanne Charbonneau (2011). «Présentation: philanthropie et fondations privées: vers une nouvelle gouvernance du social?» *Lien social et Politiques* (65): 7-16. DOI:10.7202/1006023ar. www.erudit.org/en/journals/lsp/2011-n65-lsp1819948/1006023ar/

Lesemann, Frédéric (2011), «Nouvelles fondations privées et transition de régimes institutionnels.» *Lien social et Politiques* (65): 79-97. DOI:10.7202/1006027ar

Lévesque, Benoît (2022), «La pensée économique du Canada français pour comprendre le modèle québécois et sa nécessaire transformation», *Interventions économiques*, No 68 - [en ligne] journals.openedition.org/interventionseconomiques/20062

Lévesque, Benoît (2016), «Les innovations sociales et les transformations : un enchaînement qui ne va pas de soi», dans Juan-Luis Klein, Annie Camus, Christian Jetté, Christine Champagne et Matthieu Roy, *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 21-33.

Lévesque, Benoît (2015). «L'écosystème philanthropique: éléments de synthèse du Sommet de 2015», Dans: Institut Mallet (dir.), *Écosystème philanthropique: perspectives, perceptions et échanges. Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique* (pp. 161-214).

Lévesque, Benoît (2014), «L'institutionnalisation des services québécois de garde à la petite enfance à partir de l'économie sociale. Un processus qui s'échelonne sur plusieurs décennies», dans Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (dirs), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, pp. 289-323.

Lévesque, Benoît (2013), «Social Innovation in Governance and Public Management Systems: Toward a New Paradigm?», dans Moulaert, Frank, Diana Mac Callum, Abid Mehmood et Abdellilah Hamdouch (dir.), *The International Handbook On Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham Glos (UK), Edward Elgar Publishing, pp. 25-39.

Leydesdorff, Loet et Henry Etzkowitz (1996), «Emergence of a Triple Helix of University - Industry - Government Relations», *Science and Public Policy*, Vol. 23 no 5, pp. 279-286. doi.org/10.1093/spp/23.5.279 www.researchgate.net/publication/239841637_Emergence_of_a_Triple_Helix_of_University-Industry-Government_Relations

Locas, Marie-Chantal (2017), «Nouvelle philanthropie et localisation de la lutte contre la pauvreté: quel impact sur l'autonomie? *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1-2), 174-183. doi.org/10.7202/1043399a www.erudit.org/fr/revues/nps/2017-v29-n1-2-nps03437/1043399ar.pdf

Monnier, Lionel et Bernard THIRY (dir.), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Bruxelles, De Boeck-Université/Ciriec international, p. 177-190

Noël, Alain (2004), «Une loi contre la pauvreté: la nouvelle approche québécoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale», *Lien social et politiques*, numéro 48, automne 2002, p. 103-114
www.erudit.org/fr/revues/lsp/2002-n48-lsp690/007895ar/

Pinard, Claude (2024), «Redéfinir la philanthropie par une collaboration radicale et communautaire», *The Philanthropist Journal*, avril 2024, 8 p.
thephilanthropist.ca/2024/04/redefinir-la-philanthropie-par-une-collaboration-radicale-et-communautaire/

Pinard, Claude (2022), «Lutte contre la pauvreté. De la charité à un véritable projet de société», *La Presse +*, 9 avril 2022.
plus.lapresse.ca/screens/dd231feb-9e9a-4679-a99f-7285435aea4c%7C_0.html

Polanyi, Karl (1998, 1983), *La Grande Transformation: Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 476 p.

Pole, Nancy et Jean-Marc Fontan (2018). *Philanthropie subventionnaire: villes, innovation et transformations sociales*. Institut Mallet.
institutmallet.org/wp-content/uploads/RAPPORT_FINAL-1.pdf

Salamon, Lester (2012), «The Resilient Sector: The Future of Nonprofit American», Lester Salamon (dir.), *The State of Nonprofit America*, Boston, Brookings Institution Press, pp. 3-86

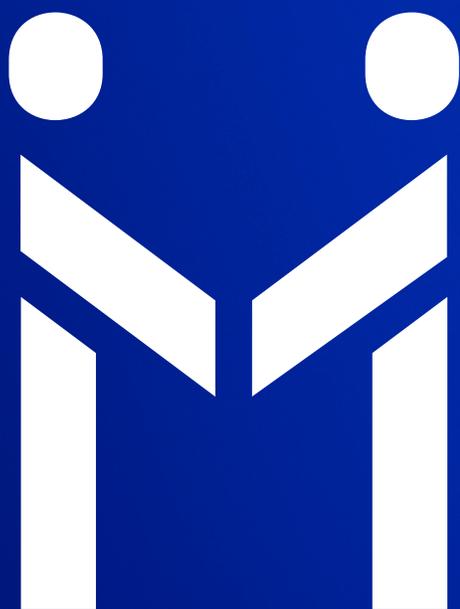
Tabaku, Emel (2024), *Avenir de la philanthropie. La voie de la philanthropie vers la transformation*, Fondations communautaires du Canada.
communityfoundations.ca/fr/la-voie-de-la-philanthropie-vers-la-transformation/

Termeer, Catrien J.A, M., Dewulf, A. et G. Robert Blesbroek (2017), «Transformational Change: gouvernance interventions for climate change adaptation from a continuous change perspective», *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 60 (4), pp. 558-576.
web.archive.org/web/20171030033905id_/www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09640568.2016.1168288

Touraine, Alain (1978). *La voix et le regard: sociologie des mouvements sociaux*, Paris, Librairie générale française, 318 p.

Touraine, Alain (1973), *Production de la société*, Paris, Seuil, 672 p

Wren, J. Thomas (1995), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, Free Press, 376 p.



institut Mallet

945, rue des Sœurs-de-la-Charité,
Québec (Québec) G1R 1H8

Tél. : 418 914-2691

info@institutmallet.org