

**ÉLÉMENTS D'UNE CARTOGRAPHIE DE LA PHILANTHROPIE MONTRÉLAISE
SURVOL DES DYNAMIQUES D'UN MILIEU SINGULIER**

Étude exploratoire



Fannie Valois-Nadeau

Sylvain Lefèvre

UQÀM

Rapport produit pour l'Institut Mallet

Septembre 2017

Table des matières

1. Introduction	3
2. Volet quantitatif	6
2.1 Portrait du nombre d'organismes de bienfaisance et de leur évolution, à Montréal	6
2.2 Les actifs des organismes de bienfaisance	7
2.3 Les secteurs de la philanthropie	12
2.4 Les dons	13
2.5 Les sources de revenus selon le type d'organisme de charité	14
3. Volet qualitatif	17
3.1 Présentation des organisations sondées	17
3.2 Veille médiatique et observations directes.....	19
3.3 Décrire la philanthropie à Montréal : quel(s) écosystème(s)?	20
3.3.1 Des collaborations multipliées	20
3.3.2 Des réseaux philanthropiques organisés par secteurs et une philanthropie hors réseaux.....	23
3.3.3 Une Ville réceptive à la philanthropie	25
3.3.4 Des relations au milieu d'affaires	27
3.3.5 Penser le milieu philanthropique montréalais : des inspirations variées.....	28
3.4 Les enjeux d'une philanthropie en transformation	29
3.4.1 La rupture générationnelle et l'enjeu de la nouveauté.....	29
3.4.2 Faire face aux changements de paradigmes	30
3.4.3 Enjeux de parité et de pouvoir – lutter contre et/ou maintenir les inégalités sociales	31
4. Conclusion	34
5. Références.....	36

1. Introduction

La préparation du prochain sommet de l'Institut Mallet de novembre 2017, intitulé « *La culture philanthropique au cœur de la ville* », a suscité une série de réflexions sur les liens entre les villes et la philanthropie. Considérant que ce thème a peu fait l'objet de recherches scientifiques, nous avons souhaité approfondir les connaissances sur le milieu philanthropique montréalais, et plus particulièrement sur les acteurs, les secteurs financés, les enjeux, les défis de même que sur les institutions municipales et réseaux locaux qui favorisent son émergence¹. À l'image d'une cartographie, cette recherche souhaite poser les bases d'une réflexion sur les manières dont se décline l'activité philanthropique à Montréal et principalement *pour* Montréal. Conscients que la philanthropie n'a pas forcément de frontières, ne serait-ce que parce que les dons ne sont pas toujours versés dans les lieux où ils sont collectés et que plusieurs fondations ont des ancrages provinciaux, nationaux et internationaux, nous avons plus particulièrement cherché à comprendre comment se développe actuellement le *milieu* philanthropique montréalais. Inspiré par le modèle écosystémique de Benoît Lévesque (2015, Institut Mallet), ce milieu philanthropique a été défini comme étant constitué de fondations (privées et publiques) et d'œuvres de bienfaisance, mais aussi d'associations, de regroupements et d'institutions qui en facilitent le développement, dont l'adresse est située à Montréal. Afin de rendre saillante la pluralité des dynamiques qui animent ce milieu, ce rapport a été construit à partir de différentes méthodes (qualitatives et quantitatives) et matériaux (entretiens, données statistiques, comptes-rendus d'observation, etc.). Le cumul de ces explorations a ainsi permis de découvrir un milieu mobilisé, en plein essor, conscient de son propre développement et en train de le formaliser.

Le rapport débute avec un survol quantitatif produit à partir des données de l'Agence du Revenu, qui nous ont été fournies par AJAH. Ce volet vise à faire état des constantes et transformations de l'activité philanthropique enregistrée à Montréal (et ce, bien qu'elle n'y soit pas forcément destinée) entre 2005 et 2015. Cette section donne un aperçu notamment de la croissance du milieu philanthropique montréalais, et d'une certaine continuité dans la composition de ses formes. Bien que les résultats dépendent de la manière dont sont remplies les déclarations de revenus fournies par les organismes de charité et que certaines nuances sont parfois à apporter², nous avons souhaité mettre de l'avant des indicateurs qui témoignent de l'ampleur et du poids de ce milieu. Également, le nombre élevé d'organismes de bienfaisance³ (en 2015, on comptait 576 fondations privées et 476 fondations publiques et 4785 œuvres de bienfaisance établis sur le territoire montréalais) nous a incité à chercher des

¹ Richard Morin et une équipe de chercheurs ont récemment répertorié les dons de fondations publiques et privées aux organismes communautaires montréalais et documenté la transformation des rapports entre les organismes communautaires et subventionnaires. Pour plus d'informations, voir Morin et al. 2017.

² Par exemple, le fait que certaines œuvres de bienfaisance enregistrées portent le terme « fondation » dans leur titre incite à la prudence quant à la généralisation de certains chiffres.

³ En plus du grand nombre d'organisations établies sur le territoire montréalais, la durée de la recherche, qui s'est étendue sur une courte période (soit de septembre 2016 à septembre 2017) était une contrainte forte.

statistiques qui permettent de dégager les tendances générales du milieu plutôt que celles permettant de retracer exhaustivement les flux de cette activité philanthropique pour le moins plurielle.

La suite du rapport est constituée d'un important volet qualitatif, qui permet de caractériser les dynamiques et orientations du milieu de même que les relations entre les acteurs qui le composent. Une recherche plus ciblée des lieux, des organisations et des projets centralisateurs, qui a eu lieu de septembre 2016 à juin 2017, est devenue un moyen privilégié pour identifier les acteurs et les points de (non) connexions entre les différents secteurs, organismes, etc. Ce volet qualitatif a été principalement construit à partir d'une dizaine d'entretiens réalisés avec des acteurs issus d'organismes, de fondations et de projets philanthropiques qui ont une force rassembleuse et/ou qui possèdent une certaine connaissance de leur secteur. Ces représentant(e)s d'organisations (de nature philanthropique ou non) nous ont ainsi permis de documenter ce milieu en nous partageant leurs points de vue de l'intérieur ainsi que leur expertise. Sélectionnés en raison de leur position, de la longévité, ou la mission singulière de l'organisation à laquelle ils sont affiliés, les participant(e)s ont ainsi offert les bases d'une réflexion à poursuivre sur la montée des collaborations entre grandes fondations, les rapports de force et de complicité entre les fondations et organismes d'un même territoire, les nouvelles générations de philanthropes montréalais de même que sur une certaine homogénéité culturelle et linguistique qui tend à s'éloigner d'une vision paritaire et représentative de la composition ethnoculturelle de Montréal. Ces entrevues ont été complétées d'une veille médiatique et d'observations directes lors d'événements publics voués à la promotion de la philanthropie. Le but était alors d'accéder à d'autres discours et de prendre le pouls de différents lieux et cultures philanthropiques afin de dégager des dynamiques et d'identifier des acteurs qui nous ont échappé lors des entretiens.

Puisqu'une cartographie n'est pas forcément un synonyme de répertoire ni de portrait, ce rapport ne représente pas *toute* la philanthropie montréalaise, mais plutôt décrit et analyse des tendances qui traversent actuellement le milieu montréalais, de manière particulièrement saillante. Nous reconnaissons toutefois que de grands et petits acteurs philanthropiques montréalais sont absents de ce volet, bien que leur poids important soit restitué dans le portrait statistique. Si certains ont été évoqués par les participant(e)s interrogé(e)s, une grande partie des organisations qui ne s'inscrivent pas au sein des principaux réseaux de la philanthropie montréalaise sont demeurées dans l'ombre de cette recherche. Cette absence rend compte d'une lacune de notre méthode de recherche qui, en sélectionnant des participant(e)s pour leur compétence à commenter le milieu philanthropique montréalais, a sans doute nui à l'identification d'acteurs philanthropiques d'emblée extérieurs aux réseaux principaux et en marge des projets centralisateurs. Ce rapport propose donc une analyse fragmentaire du milieu philanthropique montréalais, qui caractérise certes les dynamiques des actions et relations philanthropiques les plus visibles et partagées, mais qui documente peu celles qui se réalisent en dehors de ces manières de faire de plus en plus communes et visibles. La philanthropie de diaspora (juive, haïtienne, européenne, etc.) et les dons de bienfaisance aux organismes religieux ne sont que deux exemples des domaines qui nécessiteraient des enquêtes spécifiques, au-delà du périmètre couvert par ce rapport.

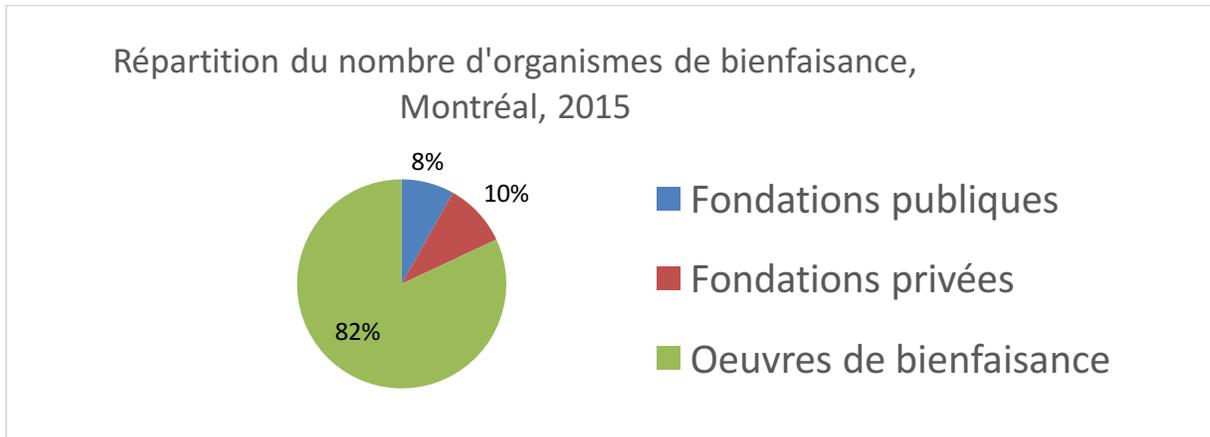
Avant d’aller plus loin, il importe d’apporter quelques précisions sur certains termes employés au cours du rapport. L’usage des guillemets « ... » renvoie ici aux propos des participant(e)s. En les utilisant ainsi, le but est de rendre le sens de leurs propos et arguments et de faire entendre directement la voix des participant(e)s dans le rapport. Également, en utilisant les mots des acteurs, nous souhaitons témoigner de la récurrence de termes qui circulent actuellement, du caractère incontournable de certains, qui deviennent à la longue les indices d’un champ qui gagne en autonomie par la consolidation d’un vocabulaire commun. L’usage de ces mots n’est pas aléatoire ; il représente le positionnement des interlocuteurs/trices à l’égard de la philanthropie.

Par ailleurs, une seconde précision sémantique s’impose : nous avons utilisé les données statistiques de l’Agence du Revenu du Canada, qui sont les plus fiables sur le domaine enquêté. Ceci impliquait donc d’utiliser les dénominations de l’ARC : nous parlerons donc de fondations publiques, de fondations privées et d’œuvres de bienfaisance (l’ensemble des trois formant les organismes de bienfaisance)⁴.

⁴ Pour des précisions sur ces enjeux de catégorisation, cf. Lefèvre et Khovrenkov (2017, à paraître).

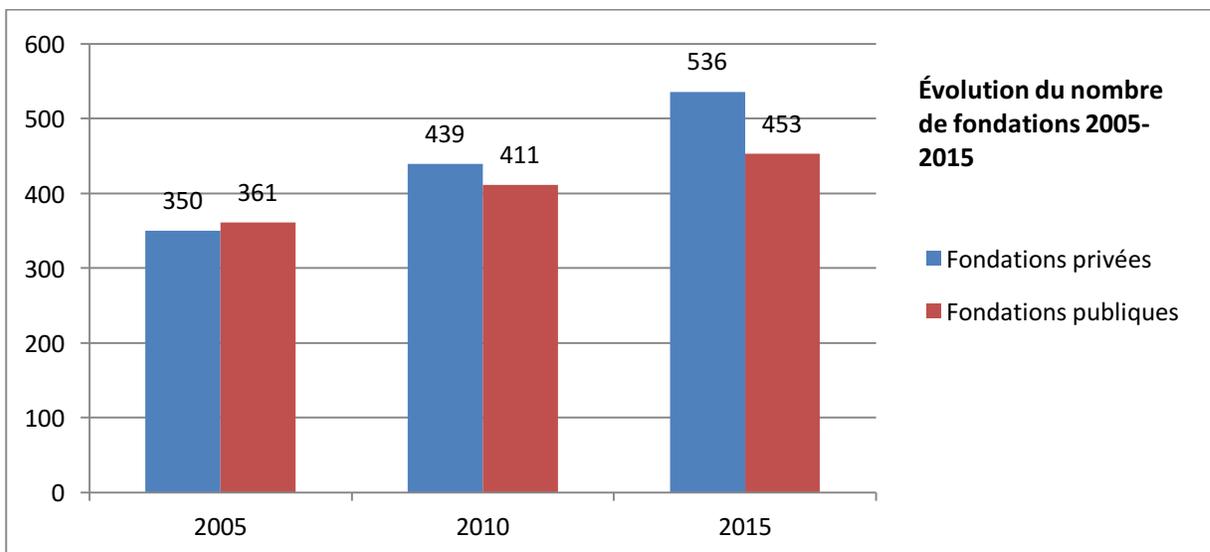
2. Volet quantitatif

2.1 Portrait du nombre d'organismes de bienfaisance et de leur évolution, à Montréal



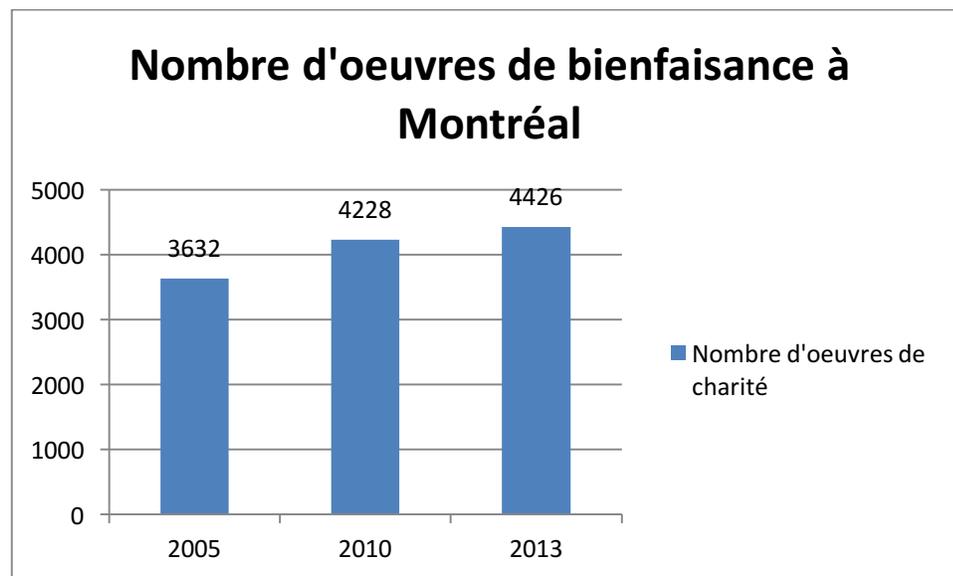
Le milieu de la philanthropie est largement constitué d'œuvres de bienfaisance. Malgré la forte dominance des œuvres (dont quelques-unes portent le nom de fondation), le nombre de fondations est en croissance, de 711 en 2005 à 989 en 2015. Cette augmentation du nombre de fondations s'observe tant pour les fondations publiques que pour les fondations privées, avec une hausse plus marquée pour ce qui a trait aux fondations privées.

Évolution du nombre de fondations à Montréal, de 2005 à 2015



En dix ans, 186 nouvelles fondations privées et 92 nouvelles fondations publiques ont été déclarées, ce qui correspond à une hausse de 53% des fondations privées et de 25 % des fondations publiques. Les

données de Montréal sont similaires aux données de la province, qui a connu une hausse de 57% des fondations privées et de 28% du nombre de fondations publiques en dix ans. Cette similarité peut s'expliquer par le nombre et le poids importants des fondations montréalaises dans le paysage philanthropique québécois. Les fondations privées montréalaises (576) représentent ainsi 63% de celles de la province et les fondations publiques montréalaises (476) constituent 43% du total au Québec.

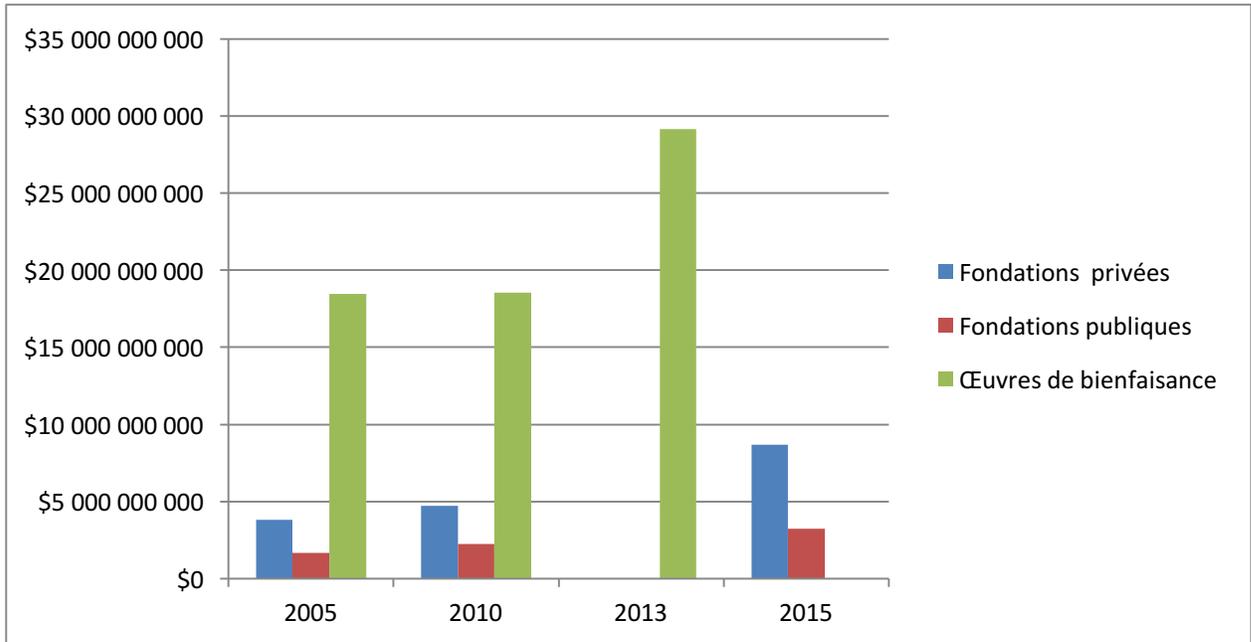


Nous utiliserons tout au long du rapport les données produites par l'Agence du revenu de l'année 2013 pour décrire l'évolution de l'activité philanthropique des œuvres de bienfaisance. Nous estimons que les données de 2013 sont plus fiables, car nous avons remarqué une chute drastique du nombre d'œuvres de bienfaisance entre l'année 2014 et 2015 (environ le quart des œuvres auraient disparu). Cette chute pourrait être explicable par des retards dans l'envoi des déclarations de revenus, à partir desquelles les données ont été collectées. Ainsi, les œuvres « disparues » pourraient toujours exister *dans les faits*, mais ne seraient pas comptabilisées *dans les données*. Si la province a connu une hausse de 18% des œuvres de bienfaisance au cours de 10 dernières années, Montréal aurait pour sa part vu celles sur son territoire diminuer (- 558) de 15 %. Ce résultat contraste avec la hausse jusqu'alors continue du nombre d'organismes de bienfaisance, qui est environ de 22% en huit ans. Elle est donc peu probable.

2.2 Les actifs des organismes de bienfaisance

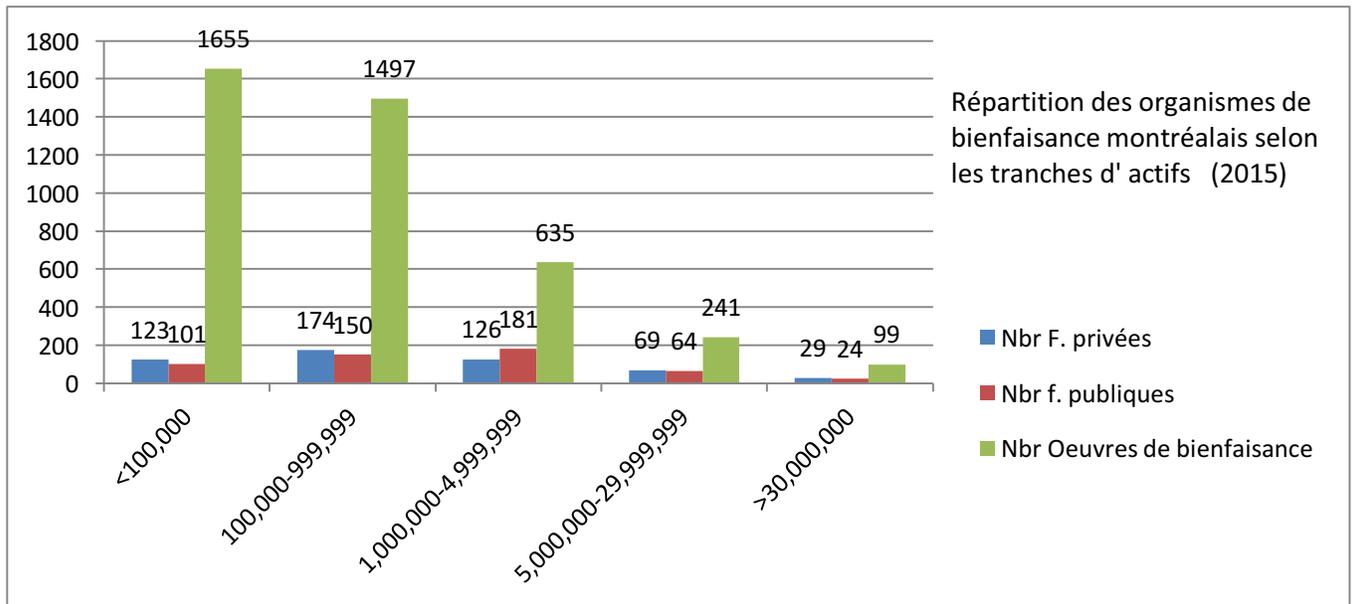
Les œuvres de bienfaisance représentent le type d'organisme possédant actuellement le plus d'actifs. Cette position singulière est évidemment explicable par la très grande proportion (82%) des œuvres au sein des organismes de bienfaisance montréalais. Il est toutefois intéressant de remarquer que les actifs des œuvres de bienfaisance semblent avoir connu une hausse plus importante que celle qui a touché les actifs des fondations.

Évolution des actifs des organismes de bienfaisance à Montréal



Les actifs des œuvres de bienfaisance ont également cru de manière fulgurante (environ 58% en 8 ans), pour passer de 18 474 903 943 \$ à 29 161 727 905 \$. Ce sont les actifs des fondations privées qui ont toutefois le plus augmenté (127% en 10 ans), en passant de 3 811 990 458\$ à 8 669 826 707\$. Les actifs des fondations publiques ont pour leur part connu une hausse de 48%, en grim pant de 1 664 008 615\$ à 3 221 942 807\$.

Répartition du nombre d'organismes de bienfaisance selon les tranches d'actifs à Montréal



La répartition du nombre d'organismes de bienfaisance selon les tranches d'actifs illustre toutefois qu'environ le deux tiers des œuvres de bienfaisance ont moins d'un million d'actifs, alors que 152 d'entre elles ont un actif supérieur à 30 millions de dollars. Il y a donc d'importantes différences dans le poids des organismes de bienfaisance, qui n'ont pas tous la même capacité d'action⁵. La liste des cinq principales œuvres de bienfaisance à Montréal permet d'illustrer ce point, dans la mesure où il n'y figure pas ce à quoi renvoie souvent le terme d'« œuvre de bienfaisance » (la popote roulante, l'association caritative, etc.), mais bien des institutions d'enseignement et de santé de très grande envergure, dotées de ressources considérables.

Les cinq principales œuvres de bienfaisance à Montréal⁶

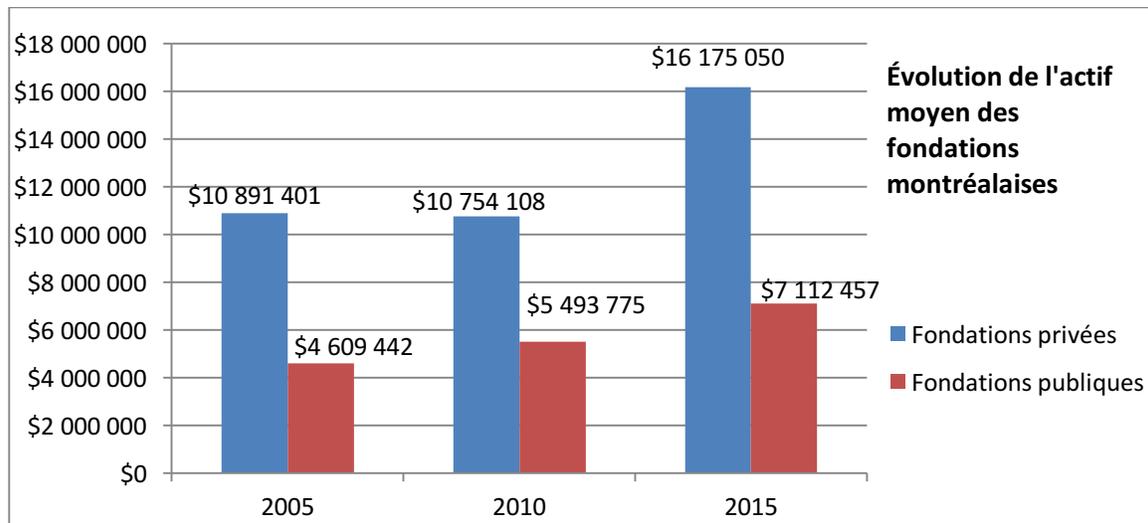
Nom	Année fiscale	Actif (\$)
Royal Institution for the Advancement of Learning McGill University	2015	4 047 613 258
Centre Hospitalier de l'Université de Montréal	2014	2 950 172 458
Université de Montréal	2015	2 923 145 000
Centre universitaire de santé McGill	2014	2 890 745 463
Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal	2015	2 283 495 538

⁵ Notons que les données utilisées ici sont celles de 2015 et qu'il est possible, comme il est mentionné plus haut, que tous les actifs des œuvres de charité n'aient pas été répertoriés.

⁶ Nous avons utilisé soit les données de 2014, soit de 2015, selon la dernière information disponible dans les données de l'ARC.

Plusieurs points à propos de l'évolution des actifs des fondations à Montréal méritent d'être soulignés. Premièrement, la moyenne des actifs des fondations privées a connu sur l'ensemble de la période une hausse spectaculaire de 48,5%, soit une augmentation moyenne d'environ 5 millions \$. Le montant des actifs moyens des fondations publiques est moins élevé, avec environ 2,5 millions de \$, mais il a également connu une croissance de 54,3%. Le montant de ces moyennes est toutefois tiré vers le haut par la présence de grandes fondations.

Évolution de l'actif moyen des fondations montréalaises



Deuxièmement, comme pour les œuvres de bienfaisance, la liste des cinq principales organisations indique des ordres de grandeur très importants, mais aussi de fortes disparités entre les plus grandes fondations. Ces écarts se font notamment sentir sur le plan du nombre d'employés déclarés, qui sont au nombre d'une quarantaine en 2014 embauchés par la plus importante de ces fondations, alors que la quatrième n'en identifie que trois, d'après les données de l'ARC.

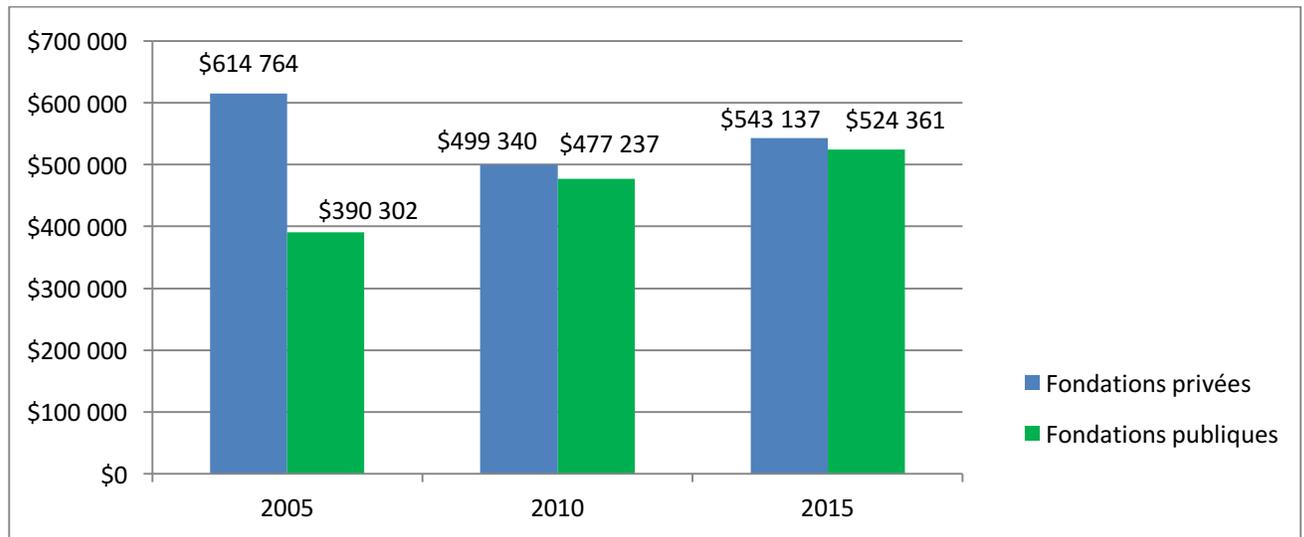
Les cinq premières fondations à Montréal selon l'actif⁷

Nom	Année fiscale	Actifs
La Fondation Lucie et André Chagnon	2014	1 767 103 000\$
La Fondation Azrieli	2014	1 138 941 291\$
La Fondation de la famille J.W. McConnell	2015	607 377 459\$
La Fondation Marcelle et Jean Coutu	2015	563 025 196\$
La Fondation Familiale Larry et Cookie Rossy	2014	391 357 484\$

⁷ Nous avons utilisé soit les données de 2014, soit de 2015, selon la dernière information disponible dans les données de l'ARC.

Ces disparités sont encore plus criantes dès lors que l'on compare les moyennes et les médianes de l'actif des fondations montréalaises. En effet, le graphique suivant, qui met en scène les médianes des actifs des fondations, renvoie à des ordres de grandeur beaucoup plus bas. Il permet également de constater que les plus petites fondations privées semblent avoir connu une baisse de leurs actifs d'environ 70 000\$ au cours des dix dernières années, ce qui correspond à une baisse de 11,6%.

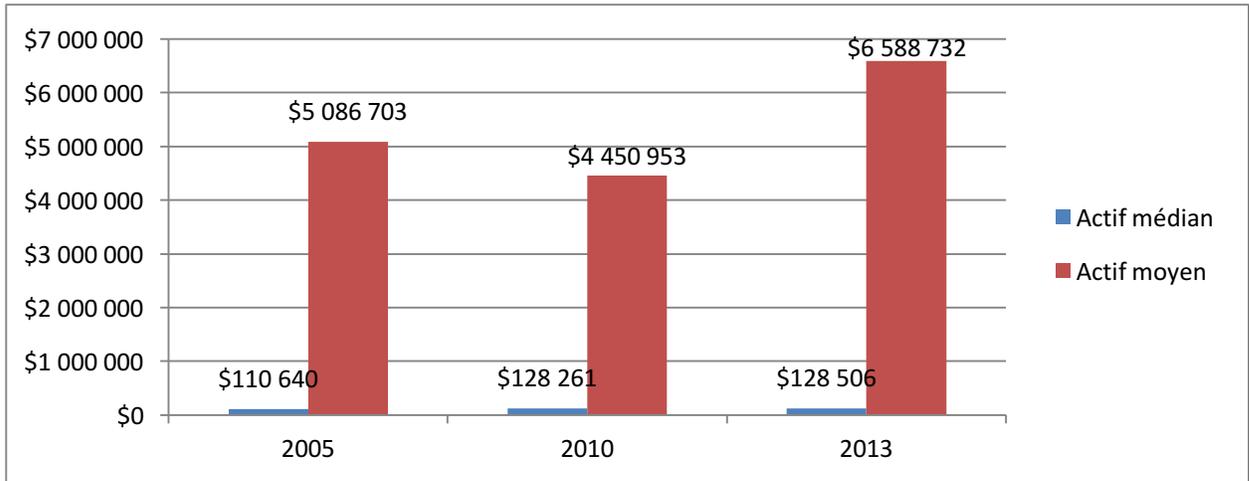
Évolution de la valeur médiane de l'actif des fondations montréalaises



L'actif médian est la valeur centrale des actifs des fondations, ce qui veut dire que 50% des fondations privées ont des actifs inférieurs ou égaux à 543 137\$ et que 50% des autres fondations privées ont des actifs dont la valeur est supérieure à ce montant. Pour la même année, la valeur de la moyenne des actifs des fondations était de 16 715 050\$. Les grands écarts qui existent entre les valeurs des moyennes et des médianes nous rappellent donc la diversité du paysage philanthropique montréalais, et le poids de grands joueurs qui font bouger les moyennes par la valeur imposante de leurs actifs, au côté de nombreuses petites fondations aux moyens sans commune mesure.

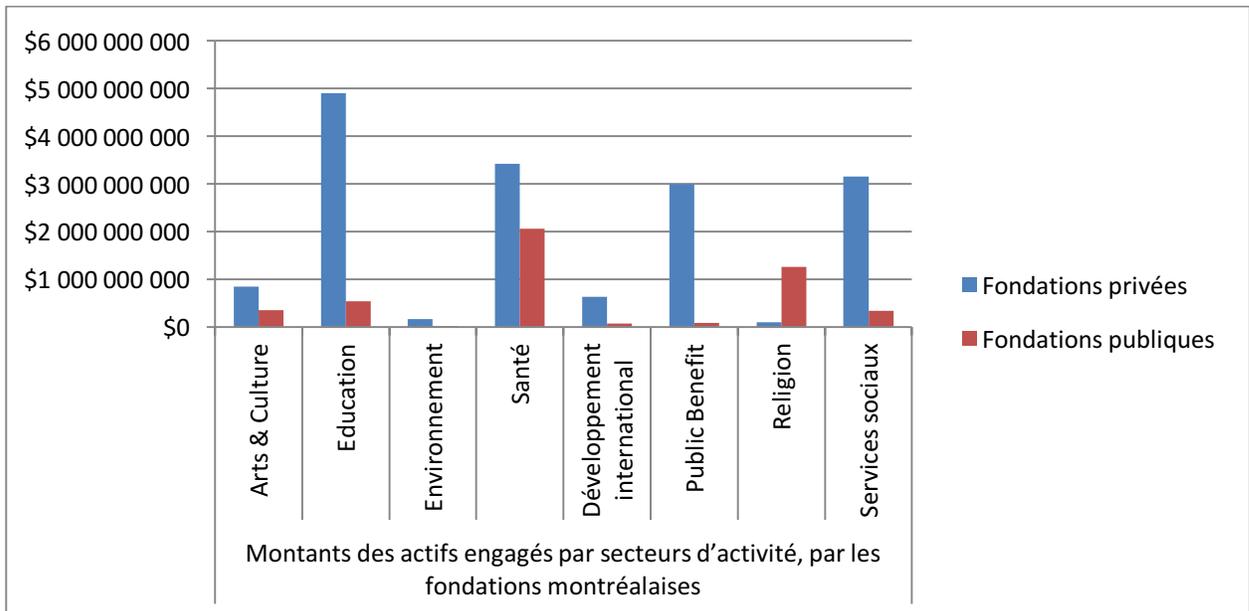
Cet écart est encore plus saisissant lorsque l'on compare les valeurs et l'évolution des actifs médians et moyens des œuvres de charité, comme l'illustre le graphique qui suit.

Évolution des actifs médians et moyens des œuvres de charité



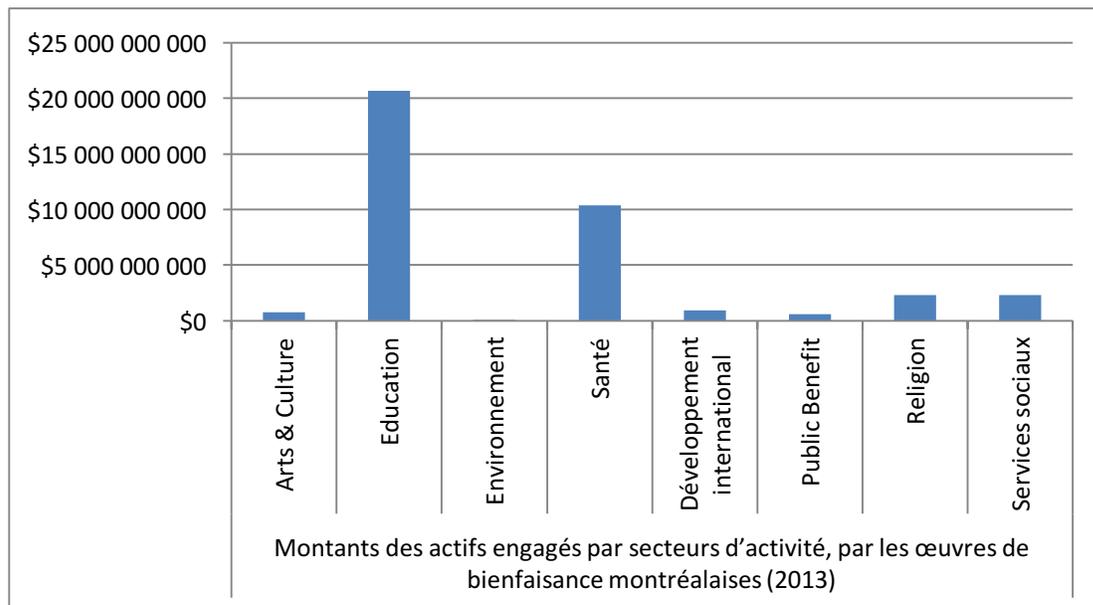
2.3 Les secteurs de la philanthropie

Montants des actifs engagés par secteurs d'activité, par les fondations montréalaises⁸



⁸ Lorsque les organismes de charité remplissent leur déclaration annuelle auprès de l'ARC, elles peuvent sélectionner jusqu'à trois secteurs d'activités pour définir leur action.

Montants des actifs engagés par secteurs d'activité, par les œuvres de bienfaisance montréalaises (2013)

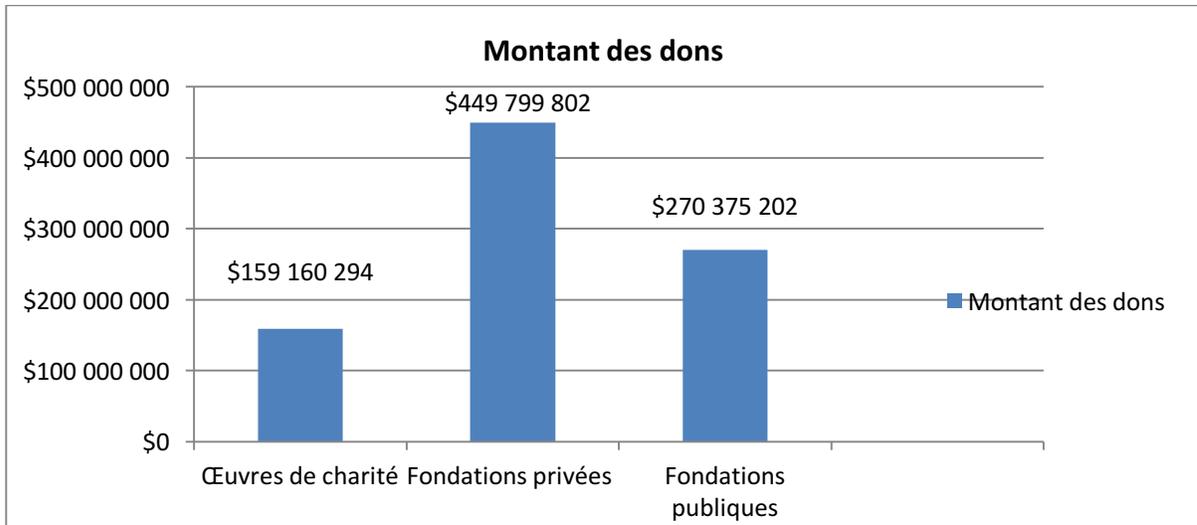


Ces graphiques illustrent le montant des actifs attribués aux différents secteurs de la philanthropie. Ces montants témoignent de la prédominance des secteurs de l'éducation et de la santé dans le milieu philanthropique montréalais. Notons que ce sont aussi les acteurs majeurs dans le domaine des œuvres de bienfaisance, comme on l'a vu avec le classement des cinq principales organisations par actif, où figurent hôpitaux et universités. Ces données illustrent du même coup la continuité d'une forme de philanthropie plus traditionnelle, qui continue de financer de nombreuses institutions et établissements scolaires et médicaux. Elles mettent également en évidence le maintien des secteurs traditionnels de l'activité philanthropique, autour desquels le milieu de la charité s'est construit à partir du XIXe siècle.

2.4 Les dons

Montant des dons reçus en 2015 selon le type d'organisme de charité

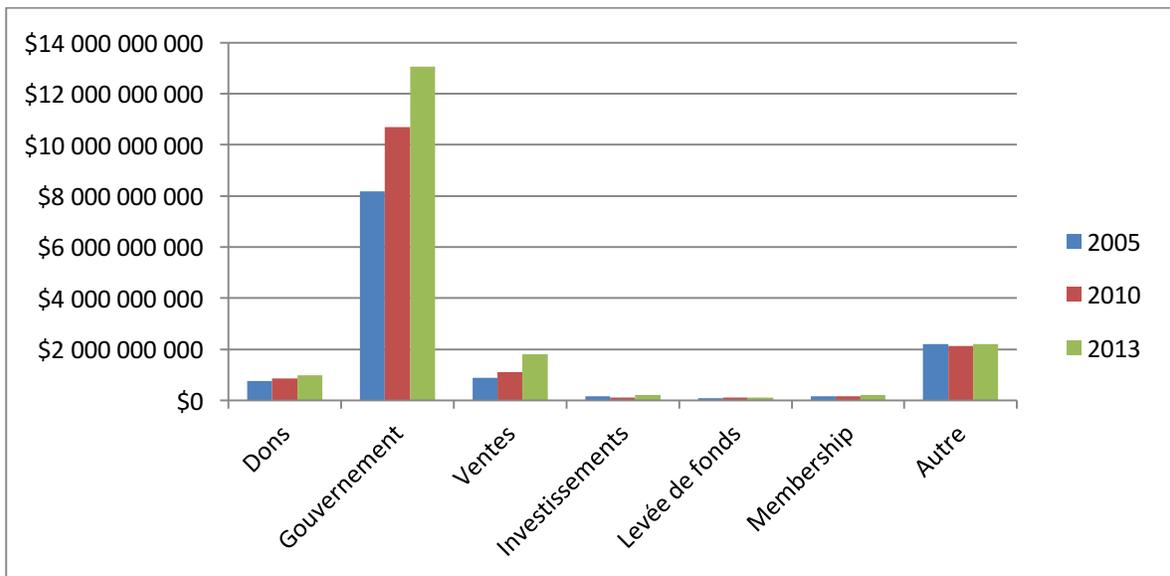
Les fondations privées sont celles qui, parmi les organismes de bienfaisance, ont enregistré le plus grand montant de dons reçus. Elles reçoivent environ 40% de plus de dons que les fondations publiques et 65% de plus que les œuvres de charité.



* Notons que ce sont ici les données de 2015, qui devront probablement être ajustées dans les années subséquentes.

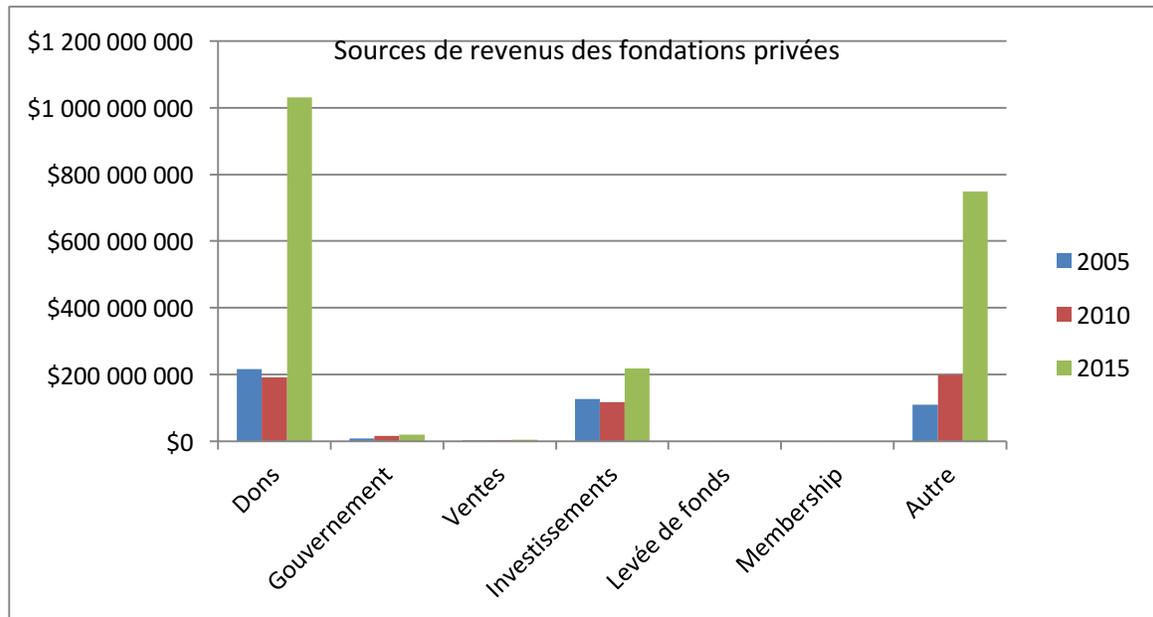
2.5 Les sources de revenus selon le type d'organisme de charité

Évolution des sources de revenus pour les œuvres de bienfaisance



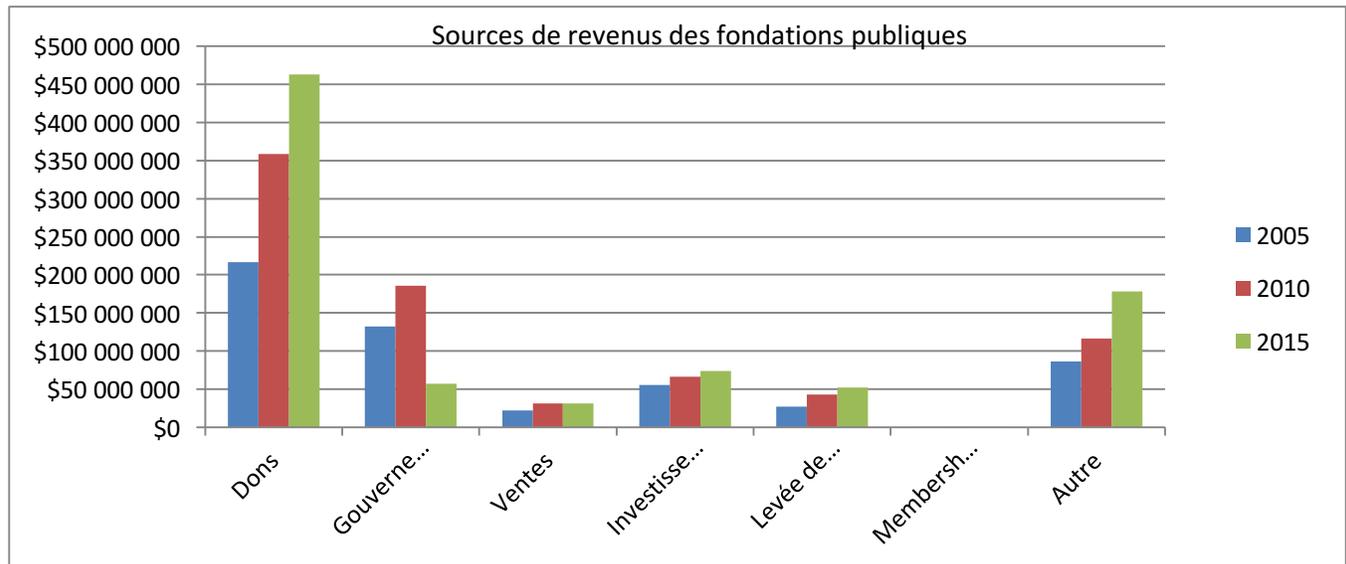
Les sources de revenus des œuvres de bienfaisance proviennent en grande majorité du gouvernement et cette source de revenus est en croissance d'environ 60% au cours de ces 8 années.

Évolution des sources de revenus pour les fondations privées



Les dons reçus par les fondations privées ont connu une croissance spectaculaire entre 2010 et 2015. Cette hausse très marquée peut toutefois être explicable par la venue de nouveaux acteurs importants dans le milieu au cours de ces cinq années. Il ne faut donc pas y voir simplement une pratique qui a quintuplé lors des cinq dernières années. Par exemple, pour l'année 2014, le montant total des dons des fondations privées était la moitié de celui rapporté pour 2015, soit \$508 865 526. Il est également à mentionner que la catégorie « autre » recoupe notamment les revenus locatifs et les revenus des ventes immobilières, de même que les dons sans reçu.

Évolution des sources de revenus pour les fondations publiques



La croissance des dons est encore une fois très marquée, rendant ainsi visible l'importance de la collecte de fonds chez les fondations publiques. Ces dons représentent la principale source de revenus de ces organismes de charité et le geste de donner semble être en croissance continue depuis dix ans. La diminution de l'appui du gouvernement (perceptible dans certains projets de partenariat) est également très perceptible ces dernières années.

Ce bref survol quantitatif, réalisé à partir des données des organismes de bienfaisance enregistrés à Montréal, a permis d'illustrer un milieu philanthropique qui semble se développer de façon continue depuis la dernière décennie. De manière générale, on assiste à une hausse du nombre d'organismes de bienfaisance, de même qu'à une hausse des actifs moyens et des revenus générés. Toutefois, il ne faut pas oublier que le milieu philanthropique montréalais est également très diversifié et hétérogène. Les très grands écarts entre les moyennes et les médians d'actifs de même que les grandes disparités entre les secteurs financés font état de capacités d'action, de moyens de collecte et de dons, très inégaux selon les acteurs du milieu philanthropique montréalais. Ces distinctions seront approfondies au sein du volet qualitatif qui suit.

3. Volet qualitatif

3.1 Présentation des organisations sondées

Neuf entretiens ont été menés au total dans le cadre de cette cartographie. Nous souhaitons réitérer ici que les participants⁹ n'ont pas été sélectionnés pour répondre à des critères de représentativité du milieu, mais plutôt parce qu'ils étaient en mesure de le commenter et de produire un regard autoréflexif sur leur action. Ces neuf entretiens ont été réalisés auprès de représentant(e)s de :

Quatre fondations

Centraide du Grand Montréal : Cette organisation occupe une position incontournable dans le paysage philanthropique montréalais. Centraide se qualifie d'« investisseur social stratégique », particulièrement depuis le virage des années 2000, où le projet de « bâtir communautés d'avenir » est devenu articulé à une stratégie d'investissement social. Ce virage stratégique se ressent notamment à travers la mise sur pied du Projet impact collectif (PIC), auquel collaborent 7 autres fondations, qui investiront 21 millions sur 5 ans dans 17 quartiers de Montréal. Centraide est un acteur clé de la territorialisation de l'action philanthropique, au niveau de la ville et de ses quartiers.

Fondation du Grand Montréal (FGM) : La FGM, créée en 2000, fait partie d'un réseau international de fondations communautaires (il en existe 191 au Canada et elles couvrent 84% du territoire). La FGM gère 500 fonds. Son rôle est de rendre « la philanthropie accessible à tous », en permettant (avec dépôt minime 1000/2000\$) la création de fonds. Il s'agit de simplifier les actions de ceux qui veulent être « entrepreneurs de leur philanthropie » et la FGM se perçoit comme un « intégrateur philanthropique » dans l'écologie montréalaise. Elle produit aussi des diagnostics sur le territoire du Grand Montréal, à travers son rapport « Signes vitaux¹⁰ ».

L'œuvre Léger (OL) : L'Œuvre Léger a plus de 65 ans d'existence et a la particularité d'être impliquée au Québec (ils y financent actuellement 75 projets) et « ailleurs dans le monde ». 40 à 50% des projets de la filiale québécoise de l'OL sont toutefois situés dans le grand Montréal. L'OL est par ailleurs passée d'une approche qui vise des clientèles-cibles (Enfants/Famille; Sans-abris; Aînés) à deux volets d'intervention thématiques qui englobent ces populations : sécurité alimentaire et inclusion sociale. Malgré son origine catholique, la fondation est désormais laïque et ne finance aucune mission religieuse.

La Fondation Trottier : Cette fondation familiale basée à Montréal a été créée en 2000 et est active principalement dans les secteurs de l'environnement, de la santé, de l'éducation et du développement international. La majorité des dons qu'elle fait auront une retombée à Montréal (que ce soit par le financement d'institutions de santé ou de partenaires établis au sein de la ville). Depuis les cinq dernières années particulièrement, la Fondation Trottier est devenue particulièrement impliquée au sein

⁹ Nous tenons à remercier Yves Bellavance, Danielle Fillion, Stéphanie Lavallée, Lucie Lauzon, Nathalie Maillé, Mario Régis, Eric St-Pierre ainsi que tous les autres participant.e.s pour leur précieuse collaboration.

¹⁰ Pour une analyse de Signes vitaux, un programme des Fondations communautaires du Canada, cf. Pole, N. & Community Foundations Canada (2015)
https://philab.uqam.ca/fichier/document/Pole_2015_vital_signs_case_study_on_collaboration.pdf

des causes environnementales et a mis sur pied le Trotter Energy Future Project et collabore avec dix autres fondations au Clear Economy Fund.

Un regroupement communautaire

Coalition des tables de quartier de Montréal : Les tables de quartier et la Coalition des Tables de quartier se trouvent liées au milieu philanthropique d'une manière plus accrue depuis les dernières années. Les liens avec le milieu philanthropique se sont particulièrement tissés à travers des projets qui réunissent plusieurs partenaires (dont la Ville de Montréal, la Direction de la Santé publique et Centraide), tels que L'Initiative montréalaise (qui a donné aux tables un financement de base pour faire le travail de concertation), le PIC, Je fais Montréal, Amplifier Montréal et Signes vitaux, Cities for People.

Deux projets financés par des philanthropes

Maison de l'innovation sociale (MIS) : Le but de la MIS est de promouvoir les « initiatives à impact social ». Elle vise à réunir des gens issus des fondations, des chercheurs en économie sociale et des instituts, de même que de fournir des espaces de travail collaboratif. Le projet a été lancé à l'automne 2016, avec plusieurs partenaires (Chantier de l'Économie sociale, Concordia, HEC/ Pôle Ideos, le CIRODD –Centre interdisciplinaire de recherche en opérationnalisation du développement durable, et le TIESS, Territoires innovants en économie sociale et durable). L'initiative est financée et portée par la Fondation Mirella et Lino Saputo, en collaboration avec la Fondation McConnell.

Amplifier Montréal : Amplifier Montréal est un « mouvement » initié et supporté par des fondations (J.W. McConnell, Fondation Young) en 2016. Ce mouvement s'inscrit dans la suite du programme de la fondation J.W. McConnell, qui a créé le programme Ville pour tous (Cities for People). On y adapte une formule initiée notamment en Europe (comme *Amplify Belfast* et *Amplify Leeds*). Amplifier Montréal ne porte pas de ses propres projets, mais vise à « amplifier » ceux des autres en mettant en relations différents acteurs, en accompagnant et suivant les demandeurs de projets.

Deux organismes dont la mission est de faciliter et promouvoir la philanthropie culturelle

Conseil des arts de Montréal : Le Conseil des arts de Montréal fait la promotion de la philanthropie culturelle depuis le milieu des années 80 et en a fait une de ses priorités depuis 2004. Plusieurs projets ont été initiés pour développer les liens entre les milieux culturels et les milieux d'affaires, comme Go-CA (un projet phare qui en est à sa 12^e édition) et le programme de parrainage fiscal (qui accompagne les organismes culturels à l'obtention de numéro de charité). Le Conseil des arts de Montréal s'intéresse désormais à la professionnalisation de la philanthropie culturelle.

Brigade Arts Affaires de Montréal (BAAM) : BAAM a été fondé en 2014 dans le but de fédérer et de porter un soutien aux comités art-affaires Montréal (il existe plus d'une vingtaine de comités relève art-affaires dans la ville). BAAM a pris le relais de certains projets mis sur pied par le Conseil des arts et poursuit les activités de sensibilisation et d'initiation du milieu d'affaires au milieu des arts afin d'accroître les investissements et les engagements auprès des organisations culturelles et artistiques.

L'engagement de BAAM se fait sentir notamment dans la ville de Montréal, où l'organisme a financé une œuvre d'art public.

3.2 Veille médiatique et observations directes

La cartographie a été complétée par une veille médiatique et des observations directes dans des événements du milieu philanthropique montréalais.

- Conférence « **Philanthropie et impact social : un nouveau modèle d'affaires** », événement organisé par Idéos, HEC (13 février 2017). L'événement, à l'initiative du collectif « We are Unicorns », a réuni six conférenciers issus du milieu des affaires québécois afin de discuter et promouvoir l'entrepreneuriat social comme nouvelle forme de succès d'affaires. On y promouvait une forme de don intéressé et « créatif ».

- **Gala de remise des prix Ardi** (1 février 2017), organisé par BAAM en collaboration la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux de HEC Montréal. On y remet des bourses (2500\$) à l'organisme culturel ayant le plus innové en matière de philanthropie et au « jeune philanthrope » issu du milieu d'affaires s'étant le plus investi dans le milieu culturel. L'événement a réuni les organismes Montréal métropole culturelle, Culture Montréal ainsi qu'une élue de la Ville de Montréal (Manon Gauthier), très impliquée dans le développement de la philanthropie culturelle.

- **CKX City Series / CKX en ville**, organisé par l'organisme *Community Knowledge Exchange* (25 janvier 2017). La conférence qui avait lieu à Montréal, mais qui s'est également tenue dans d'autres villes canadiennes, visait à « réunir des leaders et des initiateurs de changement des secteurs public, privé et philanthropique pour un événement d'un soir, unique et inspirant ». Le réseau CKX est une initiative de la Fondation Trillium (qui est un organisme du gouvernement de l'Ontario) et des Fondations communautaires du Canada. Manuvie figurait aussi parmi les soutiens financiers de la soirée montréalaise. Lors de celle-ci, des individus identifiés comme initiateurs de changement social (« vireurs » ou « *shift disturbers* ») à Montréal prenaient tour à tour la parole pour partager leur expérience.

3.3 Décrire la philanthropie à Montréal : quel(s) écosystème(s)?

La section qui suit rend compte des thèmes qui ont émergé lors des entretiens menés avec les participants. Ces thèmes ont également été relevés au cours de la veille médiatique et des observations au sein du milieu philanthropique.

3.3.1 Des collaborations multipliées

De nombreux projets collaboratifs, visant particulièrement la lutte à la pauvreté, l'inclusion sociale et l'amélioration des milieux de vie, ont vu le jour à Montréal au cours des quatre dernières années. Une grande partie de ces projets sont soutenus et initiés par de grandes fondations montréalaises, qui ont (du moins pour la majorité d'entre elles) intégré depuis longtemps ces thématiques au sein de leur mission. Ces projets visent à agir sur le territoire montréalais et, pour ce faire, réunissent des acteurs issus de différents milieux (qui ne se limitent pas qu'à celui de la philanthropie). À l'image du modèle des tables de quartier, cette forme de territorialisation de l'action, qui regroupe des acteurs de différents secteurs collaborant sur un même territoire, gagne en importance et semble supplanter une approche par thématique. Les collaborations ne se font donc plus seulement entre les organismes de bienfaisance issus d'un même secteur d'intervention.

Comme le souligne un(e) participant(e), l'émergence des collaborations entre les plus grandes institutions philanthropiques du territoire montréalais «est l'une des plus grandes transformations du paysage philanthropique montréalais». Selon ce même participant(e), ces projets et ce type de collaboration entre certaines des plus grandes fondations seraient uniques à Montréal et peu répandus ailleurs au Québec. On retient ici quatre projets qui illustrent cette tendance à la collaboration entre les plus grandes fondations montréalaises :

-*Projet impact collectif* (initié par Centraide, budget de 21 millions sur 7 ans)

- *Kids and Place lab* (initié par J.W. McConnell, budget non mentionné)

-*Amplifier Montréal* (initié par Idées FX, à l'initiative du programme Villes pour tous de la fondation J.W. McConnell, budget non mentionné)

-*Maison de l'innovation sociale* (notamment appuyée par la Fondation Mirella et Lino Saputo et la Fondation McConnell).

Les collaborations entre ces (grandes) fondations émergent tant sur le plan financier (on participe de façon conjointe aux enveloppes) que décisionnel (on siège ensemble sur les mêmes comités de pilotage). De plus, plusieurs des fondations impliquées dans ces projets siègent désormais sur les mêmes comités de pilotage, qui ne sont pas exclusivement de nature philanthropique (tel que la Société du 375^e anniversaire de Montréal, Je fais Montréal, Signes vitaux). Même si les participant(e)s estiment que ces collaborations ont entraîné des ajustements dans leurs façons de travailler, un participant mentionne qu'ils ont « pris goût à travailler ensemble » et qu'« un projet collaboratif en entraîne un autre ». Considérant que des projets et des mouvements tels qu'Amplifier Montréal et la M.I.S. (qui sont à ce

jour encore dans une étape en développement) serviront de facilitateur et de « médiateur » à la création de collaborations, plusieurs participant(e)s prévoient que la tendance aux partenariats s'accroîtra au cours des prochaines années.

Ces nouvelles formes de collaborations sont décrites comme faisant partie d'une stratégie de consolidation des forces, qui, selon les participants interrogés, aurait un impact plus durable et plus fort sur les communautés. Les discours des grandes fondations montréalaises et ceux des projets/mouvements créés pour faciliter les collaborations font tous état d'un besoin de travailler ensemble pour « briser les silos »¹¹ et intervenir directement sur le milieu. Plusieurs participant(e)s ont souligné l'importance de la concertation et de la collaboration afin de ne pas multiplier inutilement les projets et ainsi éviter le gaspillage de fonds et d'énergie. Dans la foulée de ce travail collaboratif, un des défis soulevés par un(e) participant(e) est de « mailler » les gens ensemble, sans toutefois mettre en lien uniquement des gens déjà connus de ces réseaux. Intégrer de nouveaux acteurs dans ce réseau collaboratif et éviter de travailler seulement avec les mêmes sont des préoccupations connues de certains participants.

Ces nouvelles formes de collaborations, fréquemment souhaitées et encouragées dans les discours de certains participants, ne sont toutefois pas vécues par tous les acteurs du milieu philanthropique montréalais. Pour les moyennes et plus petites fondations, collaborer avec d'autres fondations ne se réalise pas ainsi. Faute de ressources suffisantes (en temps, en ressources humaines et en argent), on ne participe pas à la mise sur pied de projet ou programme spécifique qui vise à agir sur le territoire en réunissant divers acteurs. Les plus petites fondations collaborent néanmoins entre elles, que ce soit par le partage de ressources et l'échange des connaissances. Un(e) participant(e) évoque d'ailleurs qu'on réfléchit actuellement à la création d'espaces de travail communs dédiés aux plus petites fondations afin que ces dernières puissent maximiser les ressources et bénéficier de la circulation de connaissances et compétences. Autrement, les collaborations entre les plus petits acteurs se concrétisent plutôt à travers les coups de téléphone pour trouver du financement, les présences conjointes sur les C.A. d'organismes et/ou l'échange d'informations et de connaissances sur les organismes.

Plusieurs participant(e)s voient dans le contexte de réduction du financement public et de réorganisation des structures politiques dédiées à la solidarité sociale un incitatif à s'organiser pour y faire face ensemble. Les politiques d'austérité économique menées par le gouvernement auraient, selon plusieurs participants, laissé plus d'espace au déploiement de nouvelles initiatives philanthropiques et auraient permis d'entrevoir de nouvelles possibilités d'actions concertées. En même temps, les coupes financières auraient rendu certains besoins plus urgents et certaines situations plus problématiques. Des participants croient également que le milieu politique n'est pas en mesure de se transformer assez rapidement pour répondre aux problèmes sociaux criants, comme le ferait le milieu philanthropique (qui, pour sa part, est souvent décrit par les participants comme étant très « innovant »). Enfin, le changement de statut de métropole de la ville de Montréal, qui pourrait accroître ses pouvoirs et ses

¹¹ Plutôt qu'être pensés comme des expertises distinctes et des spécialisations profitables, les silos évoquent chez les participants des manières de fonctionner beaucoup moins efficaces. Il semble faire consensus que les acteurs du milieu philanthropique doivent éviter ces cloisonnements par l'échange et le dialogue.

responsabilités en matière de développement social, est souligné comme une influence éventuelle qui affectera le rôle des acteurs philanthropiques.

La multiplication récente de projets centralisateurs qui unissent de grandes fondations est une tendance particulièrement émergente dans le secteur de services sociaux¹², mais aussi, d'une manière un peu moins organisée, dans le secteur de l'environnement – et ce, même si ce secteur n'est pas celui avec les actifs les importants. Selon un(e) participant(e), les secteurs de l'éducation et de la santé (soit ceux qui sont de loin les plus financés et possédant le plus d'actifs- voire volet quantitatif) fonctionnent très peu sous le mode de la collaboration. En effet, malgré les importantes ressources que possède le milieu de la santé (on réfère autant aux actifs qu'au bassin d'employés qualifiés au sein des fondations), il n'existerait que très peu de collaborations entre ces fondations et de réseaux qui orienteraient leurs actions¹³. Bien que les enquêtés ne l'expriment pas ainsi, on peut toutefois observer dans ces secteurs, des fondations en concurrence pour lever des fonds auprès d'un même bassin de population. La collaboration peut donc apparaître plus difficile dans ces domaines. Également, selon un(e) enquêté(e), les actions philanthropiques de ces deux milieux viseraient davantage à supporter de grandes institutions (hôpitaux et universités), via des fondations *ad hoc* responsables de la levée de fonds, plutôt qu'à soutenir un projet collectif ou une cause commune. Il est parfois suggéré par des participant(e)s que ce mode de financement (destiné au bon fonctionnement de l'institution davantage que l'avancement d'un projet particulier) ne rendrait donc pas compte des besoins « réels » du milieu, reconduisant plutôt les financements aux institutions les plus importantes et les mieux dotées. Il semble également plus ardu de suivre l'impact du don dans de telles situations.

Enfin, il importe de rappeler que malgré la visibilité de certaines collaborations et des projets initiés par les plus grandes fondations œuvrant dans le secteur des services sociaux, les petites fondations – qui sont en général moins visibles – représentent néanmoins, en nombre, la majorité des acteurs philanthropiques montréalais.

¹² Aucun représentant œuvrant spécifiquement dans les milieux de la santé, de l'éducation et de la religion, n'a été interrogé – ce malgré leur poids financier très important dans la constitution du paysage philanthropique montréalais. Certaines organisations très importantes à Montréal, dont la longévité et l'actif financier se démarquent dans le paysage philanthropique, ont pourtant été approchées, sans toutefois que nous ayons pu obtenir une réponse de leur part- malgré parfois de multiples relances. La connaissance de l'Institut Mallet et de la présence des chercheurs dans certains réseaux (comme le Collectif contre les inégalités) semble avoir facilitée de manière privilégiée une prise de contact avec les acteurs philanthropiques impliqués dans le développement social. Ceci constitue sans nul doute un biais dans notre portrait du secteur.

¹³ La Cole Foundation est toutefois une exception : elle a mis sur pied un projet autour de la lutte contre la leucémie, où les hôpitaux doivent échanger des informations et « briser leur silo », pour le bien de la recherche. Aussi, le réseau PartenaireSanté (<http://partenairesante.ca/>) a été repéré ors de la veille médiatique.

3.3.2 Des réseaux philanthropiques organisés par secteurs et une philanthropie hors réseaux

Les collaborations mentionnées ci-haut adviennent principalement entre acteurs d'un même secteur philanthropique¹⁴ (et ce, même s'il existe certaines activités multisectorielles, comme des journées de réflexions qui sont fréquentées par les participants de nos entretiens). Deux secteurs philanthropiques – soit ceux des « services sociaux » et des « arts et culture » - se démarquent des autres en raison de leur niveau « d'organisation »/ « structuration », qui favorisent du même coup le développement de liens à la Ville¹⁵ et au milieu d'affaires. Malgré le fait que ce ne sont pas les secteurs les plus financés ni ceux qui possèdent le plus d'actifs dans le milieu philanthropique montréalais (cf. volet quantitatif), plusieurs organismes de charité issus de ces deux secteurs ont développé des relations privilégiées avec les instances municipales, les organisations sur le terrain et le milieu des affaires. Un(e) participant(e) suggère également que ces deux secteurs (services sociaux et art/culture) sont propices aux transformations de l'action philanthropique, car ils regroupent plusieurs organismes « qui ne se voient pas comme le bras de l'état », mais comme des « innovateurs qui veulent amener des nouvelles façons » d'agir et de penser la collectivité. Nous remarquons alors l'émergence d'une manière singulière de se positionner et de décrire son intervention philanthropique, en termes d'innovation et de créativité. Ce discours n'est pas sans lien avec un vocabulaire issu de certains milieux de recherche universitaires et économiques.

Nous estimons que le milieu des arts et de la culture se distingue des autres secteurs en raison de l'existence d'organisations qui participent activement au développement d'une culture philanthropique. À ce titre, le Conseil des arts de Montréal joue un rôle clé depuis le milieu des années 80, période au cours de laquelle une série d'activités et de projets ont été mis sur pied pour faciliter les rencontres entre le milieu d'affaires et les artistes/organisations culturelles. Comme le résume un(e) participant(e), grâce à l'intégration de l'angle « arts-affaires » dans leur plan stratégique depuis les années 2000, le Conseil s'est donné les moyens de stimuler et d'accroître la philanthropie culturelle. En occupant un rôle de médiateur entre les milieux des arts et des affaires, le Conseil a créé une série d'activités (telles que le réseautage et Go-C.A) qui visent à « mailler » les acteurs de ces milieux. Comme l'ont mentionné quelques participants, le Conseil a également entamé une grande réflexion, de concert avec les organismes culturels et les bailleurs de fonds, qui ont mené à la création du programme provincial « Placement mécénat culture ». L'organisation BAAM (Brigade Art Affaires de Montréal) créée en 2016, qui a repris certains projets du Conseil - notamment celui de soutenir les cercles de jeunes philanthropes culturels -, vise à sensibiliser le milieu d'affaires à s'engager dans le milieu de la culture. BAAM a récemment organisé des événements (comme la remise de prix ARDI et le legs d'œuvre d'art à la Montréal) pour promulguer l'implication du milieu d'affaires en culture, avec l'appui d'organisations telles que Culture Montréal, Montréal Métropole Culturelle, la Jeune Chambre de commerce de Montréal ainsi que des élus et employés de la Ville de Montréal. Nous estimons alors que des liens de

¹⁴ Comme nous l'avons déjà souligné, en utilisant le terme de « secteur », nous référons ici à la catégorie de l'Agence du revenu, qui désigne le domaine d'activité où sera versé le don. Les secteurs sont « santé », « éducation », « religion », « arts et culture », « bénéfices publics », « environnement », « développement international ».

¹⁵ L'usage de la majuscule à Ville réfère ici à l'institution municipale et aux pouvoirs publics.

type « écosystémique » semblent se dessiner entre les acteurs de la philanthropie culturelle¹⁶, les milieux d'affaires et des organisations vouées à la promotion de la culture à Montréal. Selon un(e) participant(e), un des points forts de ces organisations est justement de s'associer à des grandes institutions (très souvent gouvernementales, et surtout municipales) qui les accompagneront dans leurs projets, afin de jouir conséquemment d'une plus grande visibilité. Soulignons enfin qu'en 2013, un rapport a été commandé par le gouvernement provincial à un « Groupe de travail sur la philanthropie culturelle », présidé par Pierre Bourgie, ce qui a donné lieu à la publication du « Rapport du groupe de travail sur la philanthropie culturelle - Vivement, pour une culture philanthropique au Québec! » On y retrouve les interrelations entre les milieux précédemment évoqués, puisque ce rapport sur le financement de la culture donnait surtout la voix aux acteurs du milieu des affaires,¹⁷ et ce, bien qu'il aille été commandé par le gouvernement.

Dans le secteur des « services sociaux », des projets voués au développement de Montréal ont récemment vu le jour et ont du même coup permis d'unir plusieurs acteurs qui agissent à titre de partenaires. Par exemple, à travers « L'Initiative montréalaise », les mouvements « Je fais Montréal » et « Amplifier Montréal », des membres de la Ville de Montréal, des fondations de même que la Coalition des tables de quartier ont été appelés à travailler ensemble (avec toutefois des pouvoirs décisionnels distincts). Ces projets sont devenus des pivots importants, dans la mesure où ils ont permis de mettre en relation ces acteurs qui ne se connaissaient pas tous (et qui ne sont pas tous traditionnellement associés au milieu philanthropique) et de réunir plus étroitement des gens du milieu des affaires, des organismes subventionnaires et certains regroupements/organismes communautaires. Ces rencontres semblent avoir été facilitées par un contexte favorable à l'approche d'« impact collectif » qui, comme le suggère Lyse Brunet dans un article¹⁸, a développé progressivement ses propres « structures de mobilisation » dans les dernières décennies à Montréal et entraîné la coordination de bailleurs de fonds, qui affirment la volonté de parler d'une même et seule voix (2014). L'enjeu demeure alors de maintenir les liens entre ces acteurs issus d'univers différents, de répartir non seulement les ressources, mais aussi les prérogatives, et enfin de faire face à un enjeu clé : qui parle au nom du territoire et des communautés ?

L'existence de ces liens de type « écosystémique » semble être redevable d'une part du récent virage « territorial » adopté par certains projets philanthropiques (qui est sous-tendu par l'idée d'agir sur les milieux afin de vaincre les inégalités sociales) et d'autre part, de la conception du milieu culturel comme secteur essentiel au développement de Montréal. Ainsi, il devient évident pour nos enquêtés, voire plus « efficace », que les représentants de la Ville, les fondations ainsi que des milieux d'affaires se concertent pour relancer/développer les milieux, le territoire et l'image de Montréal par le biais de ces

¹⁶ Selon les représentants du Conseil des arts, il existe très peu de fondations uniquement dédiées aux arts et à la culture. On observe toutefois beaucoup de cercles philanthropiques voués au support et à la promotion des arts et de la culture.

¹⁷ Les membres de groupe de travail provenaient exclusivement du milieu des affaires, occupant des fonctions de direction chez Gaz Métro, Banque Nationale du Canada, Deloitte, Astral Média, La Maison Simons, ou encore McKinsey & Compagnie. Pour un accès en ligne au document :

<https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/rapport-philanthropie-culturelle-06-2013-fr.pdf>

¹⁸ Brunet, Lyse (2014). Apprendre à danser le tango sur un fil de fer : agir selon une approche d'impact collectif, *The Philanthropist*, 26 (1), 21-34.

initiatives. À plus petite échelle, on observe dans le secteur de l'environnement de nouvelles initiatives (telle que l'idée d'un fond climatique montréalais) qui amèneraient éventuellement les fondations spécialisées en environnement à collaborer plus étroitement avec la Ville. Si le projet est encore à une étape de consultation, on souhaite voir la Ville le prendre en charge ou s'impliquer avec d'autres partenaires.

En n'étant pas organisés autour de cette prémisse et ne partageant pas les mêmes réseaux et liens aux institutions de politiques municipales, des secteurs comme la santé, l'éducation, la religion et le développement international semblent moins se prêter a priori à ce type de concertation. Il importe donc de souligner que toute l'activité philanthropique de Montréal n'est pas organisée de la même façon et que cette série d'entretiens laisse plutôt entrevoir ses diverses trajectoires, dynamiques et configurations, dont certaines se démarquent par une articulation serrée au milieu d'affaires et à la Ville. L'existence même d'un écosystème philanthropique montréalais ne semble donc pas aller de soi, comme un tout intégré et cohérent. L'observation conduit plutôt a minima à distinguer *des* écosystèmes philanthropiques, selon les secteurs, voire les ancrages culturels et géographiques¹⁹.

Il est à noter aussi que, bien que ces réseaux ne soient pas fermés formellement aux plans linguistique et culturel, ils demeurent principalement investis par des acteurs/actrices francophones blancs. Cette prédominance culturelle et linguistique est expliquée par les participant(e)s notamment par la langue et la composition des institutions partenaires (ex. : Conseil des arts, Ville, Jeune Chambre de commerce) et la faible réponse des mécènes anglophones/allophones, dont l'action philanthropique et/ou les réseaux d'affaires sont soit beaucoup moins encadrés et structurés que ceux qui existent du côté francophone, soit reliés à d'autres échelles territoriales (canadien, voire aux États-Unis). Briser les « deux solitudes » de même qu'intégrer plus de membres issus de diverses origines demeure des défis connus, auxquels les participants (surtout ceux du milieu des arts et de la culture) souhaitent s'attaquer. Le secteur de l'environnement, où les collaborations hors –province et trans-canadiennes sont plus nombreuses, semble être davantage bilingue (les réunions sont « moitié-moitié » en français et en anglais, d'après un(e) participant (e) à ces réseaux). On reconnaît toutefois que les collaborations adviennent davantage au sein de mêmes secteurs géographiques, linguistiques et culturels. Un(e) participant(e) souligne par exemple que les fondations de Toronto et de Colombie-Britannique ne connaissent pas les fondations québécoises et qu'il existe une dynamique singulière entre celles de Regina et Winnipeg.

3.3.3 Une Ville réceptive à la philanthropie

Si les petites et moyennes fondations entretiennent généralement peu de liens avec la Ville, les acteurs qui participent aux grands projets collaborent plus fréquemment avec cette institution politique. De manière générale, les participants qui ont développé ces liens estiment qu'il y a une grande ouverture de la Ville, et que même si la Ville n'agit pas en tant que « leader » dans le développement de cette culture philanthropique, ces représentants sont présents et attentifs à ce qui se passe dans le milieu. Un(e) participant(e) évoque d'ailleurs que le milieu philanthropique est reconnu en tant que partenaire de la

¹⁹ Comme nous l'avons constaté dans une recherche précédente, un organisme avec une même mission de sécurité alimentaire n'aura pas les mêmes vis-à-vis philanthropiques, selon qu'il se situe à l'ouest ou à l'est du Boulevard Saint Laurent. Cf. Audet R., Lefèvre S., El-Jed M. (2015).

société dans la nouvelle politique sociale de la Ville de Montréal, au même titre que le milieu communautaire.

La plupart des interviewés soulignent que ces collaborations (qu'elles soient encore à l'étape de projet ou non) sont une opportunité pour les municipalités. Ces structures politiques, décrites comme n'ayant pas beaucoup de ressources, par rapport à la grande quantité de services offerts, auraient les capacités et intérêt à travailler en projet/partenariat. Cependant, le réflexe ne serait pas encore là tant chez les fondations que du côté des municipalités. Néanmoins, le modèle actuel des villes (qui n'ont pas d'employé spécifiquement attiré à la collecte de dons philanthropiques et qui est souvent décrié pour sa lourdeur bureaucratique) ne serait donc pas toujours propice au développement de la philanthropie, selon certains interlocuteurs.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, quelques acteurs issus du milieu philanthropique siègent également sur des comités de pilotage de la Ville, comme la Société du 375^e anniversaire de Montréal, le Service de la Ville Intelligente et le comité « Ville résiliente », ce qui permet de développer des liens étroits avec cette instance. La plupart des participants estiment aussi que de nombreux représentants de la Ville assistent aux lancements des événements philanthropiques. Nous remarquons également que quelques mandats habituellement réalisés par la Ville croisent désormais les missions des projets financés par le milieu philanthropique. Par exemple, des projets financés par des fondations, tel qu'Amplifier Côtes-des-Neiges (#AmplifierCdN), entreprennent désormais des consultations publiques auprès des citoyens et se veulent être les porte-voix des citoyens. Également, des participants ont souligné que de nouvelles politiques municipales font état de l'apport de la philanthropie, dont la Politique de l'Enfant (2017) et le projet de politique culturelle (2017). Ces politiques ont été rédigées avec la participation de fondations ou d'acteurs impliqués dans le développement d'une culture philanthropique, comme le Conseil des arts de Montréal et la Fondation du Docteur Julien.

Malgré la présence de ces liens avec la Ville (parfois qualifiés d'« étroits »), de la participation aux orientations des politiques et de ces façons d'intervenir sur les territoires, des participant(e)s ont soulevé le caractère apolitique de leur engagement (on estime offrir un soutien aux citoyens plutôt qu'à des partis politiques). Un(e) participant(e) suggère aussi qu'il est important que la Ville ne se positionne pas comme « l'autorité qui apporte la vérité », mais comme un membre qui, malgré sa fonction spécifique, adopte une position d'interaction et d'ouverture. Des liens avec d'autres représentants gouvernementaux (provinciaux comme fédéraux) ont également été évoqués par des participants. On estime qu'au sein de ces rencontres, les représentants des gouvernements souhaitent connaître leurs opinions et préoccupations. Un(e) participant(e) considère que les fondations sont bien vues par ces acteurs, car elles peuvent prendre plus de risques et tester de nouvelles idées plus rapidement que dans les grandes institutions.

3.3.4 Des relations au milieu d'affaires

L'engagement philanthropique du milieu d'affaires nous est apparu peu structuré et semble se construire davantage en fonction des valeurs et des prises de position personnelles des dirigeants d'entreprise (ou des employés ayant accès à des comptes de dépenses en commandites), même si les cultures organisationnelles de certaines entreprises sont marquées par les thématiques du développement durable ou de la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Néanmoins, un(e) participant(e) estime qu'il y a davantage de rapprochements avec le milieu d'affaires depuis les dernières années et que ses membres sont plus sensibles à certains enjeux sociaux. Un(e) autre participant(e) souligne que « comme elles font partie de la communauté, elles doivent se préoccuper de la communauté afin que la communauté se préoccupe d'elles ». De manière générale, de l'avis des participant(e)s interrogé(e)s, le milieu d'affaires s'implique lorsqu'il reçoit des invitations et des demandes explicites de la part des fondations (que ça soit à titre de partenaires financiers, de commandites, etc.), sans être ceux qui initient le mouvement. Un(e) participant(e) seulement a évoqué les enjeux de visibilité de la marque ou de l'entreprise qui sous-tendent la collaboration financière. Par contre, si la philanthropie a été présentée comme une forme de succès d'affaires au sein de l'événement « *Philanthropie et impact social : un nouveau modèle d'affaires* » qui a eu lieu aux HEC en février dernier, aucun(e) participant(e) n'en a directement parlé en ces termes.

Comme en font état nos observations, certaines initiatives (quoiqu'encore marginales) émergent actuellement du milieu d'affaires dans le but d'accroître et de favoriser son implication dans le paysage philanthropique montréalais. La conférence « *Philanthropie et impact social : un nouveau modèle d'affaires* », organisée par le groupe « We are Unicorns », avec la collaboration d'Ideos aux HEC, était présentée comme un des premiers événements grand public pour favoriser « l'entrepreneuriat social » et « la philanthropie d'impact » initiée par les milieux d'affaires. Au sein de cet événement, on semblait concevoir l'action philanthropique d'une manière différente, par rapport à la conception des participants aux entretiens : par exemple, on y présentait l'engagement social des entrepreneurs comme étant articulé à de nouvelles versions du succès d'affaires très individualisé et on y parlait de « don dirigé » et de « voter avec son porte-feuille ». Comme le soulignait un présentateur, la philanthropie ne serait plus seulement comprise comme « doing good », mais une forme de « good doer » - sans toutefois se réaliser de concert avec les organismes déjà en place. Notons que d'autres initiatives articulent autrement le milieu d'affaires au milieu philanthropique, comme en témoigne le support Fondation de Gaspé Beaubien à la Fondation des familles en affaires.

Enfin, la Jeune Chambre de commerce est très impliquée dans le développement des cercles et réseaux d'arts-affaires. Même si certains participant(e)s soulignent que plusieurs contributeurs du milieu d'affaires participent aux événements pour les « mauvaises raisons » (notamment en raison de l'aura *glamour* accolé aux cercles de jeunes mécènes culturels), leur présence est grandement souhaitée, surtout dans le contexte économique actuel. Un(e) participant(e) estime toutefois qu'il y a énormément de pression sur les milieux d'affaires pour financer les arts et qu'ils sont actuellement sur-sollicités.

3.3.5 Penser le milieu philanthropique montréalais : des inspirations variées

La philanthropie semble être un objet de réflexion très populaire actuellement. Une grande majorité des participant(e)s –surtout ceux œuvrant dans les secteurs « services sociaux »- sont très intéressé(e)s (même « avides » comme le suggère un(e) participant(e)) par la découverte de nouvelles approches pour penser/redéfinir leurs pratiques philanthropiques. Plusieurs participant(e)s utilisent d'ailleurs le concept d' « écosystème » pour caractériser le milieu dans lequel ils s'inscrivent, ce qui met en évidence la circulation, l'appropriation et la prégnance d'un certain vocabulaire par lequel la philanthropie est actuellement réfléchi(e) (particulièrement dans le milieu universitaire). Un(e) participant(e) remarque que les mots « innovation sociale », « entrepreneurship social », « partage du pouvoir » sont également entrés dans le vocabulaire courant et transforment les processus de gestion interne. La pénétration de ce nouveau vocabulaire s'explique notamment par le fait que la plupart des participants ont déjà collaboré avec des chercheurs affiliés à des centres de recherche et souhaitent obtenir une forme d'accompagnement et de réflexion sur leurs propres pratiques. Les HEC (notamment à travers Ideos et la Chaire Carmelle-Marcoux) sont fréquemment citées, de même que les formations et centres d'expertise en innovation sociale (TIESS; Chantier économie sociale; CRISES). D'autres participant(e)s soulignent d'ailleurs l'importance du rôle de l'Institut Mallet dans la production de réflexion sur la philanthropie.

Il est intéressant de noter que les participant(e)s impliqué(e)s dans les projets soutenus par de grandes fondations visant la transformation des milieux ont tous évoqué une inspiration « qui vient d'ailleurs ». Par exemple, « ce qui se fait en Ontario et aux États-Unis » est mentionné comme source de référence du P.I.C. Un groupe lié au projet « Je fais Montréal » revient aussi d'un voyage « d'étude » à Boston dans le cadre du projet « Cities for people », mené à l'initiative de la Fondation McConnell. D'autres projets comme Amplifier Montréal tirent plutôt leur inspiration d'une démarche européenne, et deviennent, grâce au support de la Fondation McConnell, une version adaptée d'Amplify Belfast et d'Amplify Leeds, originellement développé par la Fondation Young, avec qui des contacts réguliers sont maintenus. Enfin, il est mentionné que l'origine de la Maison de l'innovation sociale est issue d'un processus d'observation et de réflexions sur ce qui se fait particulièrement aux États-Unis et dans l'Ouest canadien.

Dans le secteur des arts et de la culture, les participants remarquent au contraire que ce qui se fait à Montréal en matière de philanthropie culturelle est le fruit d'un « développement organique », qui a évolué en regard des besoins d'un contexte particulier. Aux yeux des participant(e)s interrogé(e)s, les projets mis sur pied par le Conseil des arts de Montréal et des organismes comme BAAM sont uniques au Québec (il y aurait d'ailleurs une certaine demande pour diffuser ces expertises développées à travers la province, et peut-être même en France, qui est, selon les participant(e)s, « en retard » dans le milieu). De récentes collaborations avec la Chaire Carmelle-Marcoux des HEC permettent maintenant de participer à la professionnalisation de la philanthropie culturelle.

Les participants issus des plus petites organisations, qui ne participent pas à la conception de ces grands projets/mouvements au sein desquels sont impliqués des chercheurs universitaires, utilisent néanmoins des méthodes d'évaluation, d'encadrement et de formation communes, adoptées par plusieurs acteurs du milieu (Évalpop, Dynamo, Philagora), eux-mêmes créés ou financés par les grandes fondations.

Bien que nous sommes conscients que nous n'avons pas pu identifier toutes les formes et les dynamiques qui caractérisent le milieu philanthropique montréalais, les participant(e)s interrogé(e)s illustrent tous à leur manière un milieu qui est réfléchi et de plus en plus encadré. Comme précisé au début de ce rapport, il est évident que ces résultats sont en bonne partie dus à la sélection des participant(e)s, faite en regard de leur capacité à apporter un commentaire réflexif sur le contexte. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion auprès d'autres types d'acteurs et fondations, qui ont fort probablement d'autres modèles d'action.

3.4 Les enjeux d'une philanthropie en transformation

Cette section rend compte des enjeux qui ont traversé les entretiens. Ces enjeux n'étaient pas identifiés dans le questionnaire, mais ont plutôt surgi spontanément lors des entretiens.

3.4.1 La rupture générationnelle et l'enjeu de la nouveauté

L'idée d'un tournant actuel de la philanthropie, voire même d'une rupture avec les anciennes façons de faire, est partagée par tous les participant(e)s, et ce, qu'on soit issu des secteurs des arts et de la culture, des services sociaux ou le milieu des affaires. Explicables par la production de nouveaux savoirs et la mise sur pied de nouveaux modes de collaboration, ces transformations sont également justifiées par la venue d'une nouvelle génération de donateurs, qui transformeraient les manières d'être impliqué et de donner. De manière générale, les participants font état de plus petits montants de dons, mais remarquent que l'engagement des donateurs est plus intense et soutenu. Des participant(e)s soulignent que les collectes de fonds doivent désormais s'organiser autour d'événements-bénéfices qui apportent une expérience singulière aux donateurs et qui leur permettent de « connecter » avec le milieu dans lequel ils s'investissent (on cite comme exemple la participation à des corvées et de défis sportifs de même que l'organisation de « dé-vernissages » exclusifs). Ces « jeunes » donateurs sont décrits comme souhaitant davantage s'investir dans la conception de projets et voir les impacts directs de leurs dons. Les participant(e)s estiment qu'ils ont de réelles préoccupations « pour changer les choses » et que « signer un chèque de manière anonyme », « seulement pour encourager », est maintenant perçu comme étant « dépassé » et « vieux jeu ».

Un(e) participant(e) souligne toutefois que de manière générale, le milieu philanthropique se transforme actuellement dans la mesure où les fondations comme les donateurs veulent être partie prenante des changements sociaux. Dans le milieu des arts et de la culture, cette « nouvelle philanthropie » se ressent par la multiplication des comités « relèves » arts-affaires (dont plusieurs sont complets) très actifs et de la collaboration avec la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Les membres des comités « relèves » d'affaires sont décrits comme étant plus exigeants dans leur « expérience du don » que les générations précédentes, plus « capricieux » dans le type de relations qu'ils souhaitent entretenir avec les organismes. Un(e) enquêté(e) souligne néanmoins qu'une fois impliqué, notamment si un lien de confiance se tisse avec l'artiste, le donateur, à l'image d'un mécène, peut s'impliquer dans un engagement durable et loyal. Ces jeunes donateurs sont également décrits comme étant davantage

portés à financer des organisations qui se rapprochent de leurs goûts (« ça prend un coup de cœur »), de leur style de vie ou de leurs convictions personnelles et semblent donc entretenir un rapport plus individualisé à « leur cause »²⁰.

Ce discours sur le virage « jeunesse » et ladite rupture générationnelle a également trouvé écho dans la conférence sur la philanthropie d'affaires organisée aux HEC. Par exemple, on incitait les participants à ne pas attendre à la retraite pour donner - vue comme moment traditionnel pour rendre à la communauté. On souhaite également développer une philanthropie qui se réalise davantage par le plaisir afin de rejoindre plus de gens (dans cette optique, les termes « philanthropie » et « dons » seraient à bannir selon un présentateur, dans la mesure où ils sont associés à une « vieille » activité contraignante) et on incitait le public à « sortir de leur zone confort traditionnelle ». Ces propos ne sont pas sans échos à ceux d'Ian Hay et Samantha Muller (2014), qui approchent les « nouveaux philanthropes » comme des « architectes d'une charité » désormais marqués par des visions entrepreneuriales autant que des formes d'épanouissement personnel.

3.4.2 Faire face aux changements de paradigmes

Ces transformations ressenties au sein du milieu philanthropique montréalais ne sont pas uniquement perceptibles à travers ce discours sur la rupture générationnelle et la venue de nouveaux modes de collectes de fonds. Plusieurs participant(e)s font mention d'un changement des formes de financement – particulièrement senti dans le secteur des services sociaux –, qui s'articulent désormais principalement autour de projets et de « l'innovation ». Si les missions des organismes communautaires demeurent encore financées par des subventions publiques, la plupart des participant(e)s font état d'un virage, de la part des bailleurs tant publics que privés, vers le financement de projets. Parfois estimés comme étant plus efficaces et ciblés aux besoins changeants du terrain, les projets ont toutefois la particularité de mobiliser beaucoup d'énergie au début et d'avoir une fin annoncée. Le dédoublement d'efforts pour (re)lancer des initiatives de même qu'assurer la pérennité des actions représente alors des enjeux évoqués par quelques participants. L'injonction à la nouveauté de même qu'à l'innovation sociale, qui traversent les organisations de toutes les tailles, entraîne également un recadrage encore flou et mal maîtrisé par certains acteurs du milieu philanthropique.

L'intégration d'un vocabulaire tiré du milieu économique - répandu de manière assez hégémonique - pour décrire et évaluer la philanthropie a également un effet dans les façons de penser l'action philanthropique. Bien qu'elle plaise à ces « nouveaux » donateurs plus impliqués et soucieux de voir les effets concrets de leur engagement, l'évaluation du don et des programmes par la « mesure d'impacts » constitue un défi pour beaucoup d'organisations²¹. Par exemple, dans le milieu de la culture, des participants estiment que les effets du don sont parfois plus longs à se faire sentir, moins facilement

²⁰ Dans le milieu des arts, les organismes culturels destinés aux enfants ont la côte actuellement auprès des jeunes philanthropes (plus susceptibles d'avoir de jeunes enfants). A contrario, d'autres organismes comme l'Oeuvre Léger, qui sont issus d'une mission religieuse mais qui est laïque depuis des années, ont du mal à rejoindre ces jeunes qui n'ont pas grandi dans un contexte religieux.

²¹ Pour montrer que les fonds sont bel et bien redistribués aux organismes, quelques participants (Conseil des arts, OL) ont fait état de leur frais administratifs très bas.

perceptibles aussi, dans la mesure où il faut accepter de financer un « laboratoire qui ne donnera peut-être jamais lieu à un spectacle ». Nous remarquons alors que cette notion d'impact mise sur le financement de résultats (selon certains critères pas toujours applicables) plutôt qu'un financement de démarche (qu'elle soit créative, réflexive, de concertation ou d'*empowerment*). Cette pression de résultats immédiats semble poser certains problèmes lorsque des « projets » s'inscrivent dans des temporalités plus longues dont les apports, bien que réels et effectifs, ne sont pas forcément quantifiables ni visibles dans la période visée par le financement, ou lorsque l'impact n'est tout simplement pas durable.

3.4.3 Enjeux de parité et de pouvoir – lutter contre et/ou maintenir les inégalités sociales

L'introduction de méthodes de travail plus collaboratives particulièrement populaires dans certains milieux philanthropiques (particulièrement dans le secteur des services sociaux) a été décrite par des participant(e)s comme moyen de réduire les hiérarchies entre les acteurs. Ces nouvelles façons de fonctionner brouillent par conséquent les manières dont se déploient les rapports de pouvoir, sans toutefois les éradiquer complètement. Des projets comme Amplifier Montréal et la M.I.S ainsi que d'autres initiatives récentes supportées par les grandes fondations de Montréal, ont par exemple entamé d'importants processus de consultation des bénéficiaires (nommés « citoyens » par les participant(e)s), qui seraient désormais en mesure de mieux faire entendre leur voix. Un(e) participant(e) fait état d'ailleurs de l'échec du modèle « top down » et de la nécessité du modèle « bottom up », où les fondations (habituellement dans une position dominante) seraient davantage à l'écoute des besoins des populations locales. La hausse de ces consultations citoyennes, dont le thème semble pourtant être défini et organisé autour des projets philanthropiques, ne se traduit toutefois pas par une intégration des citoyens « usagers/bénéficiaires » au processus décisionnel ou au sein de comité de pilotage. Cette manière de procéder contraste avec celles de plusieurs organismes communautaires qui ont souvent un représentant des « usagers » qui siègent sur le C.A.

Le récent virage de financement par « projet » a également attiré son lot de critiques chez les organismes qui reçoivent du financement de fondations. Des participant(e)s soulignent que ces organismes déplorent de manière générale le fait de ne pas avoir été consultés sur les manières de procéder ni sur la nécessité même d'adopter une telle approche. Présents sur le terrain depuis des décennies, ces organismes communautaires souhaitent être partie prenante du processus de réflexion autour de ces grands projets, notamment parce qu'il est « toujours plus intéressant de contribuer qu'être un opérateur » et parce qu'ils ont une connaissance fine des problématiques, territoires et populations desservies. Le paysage philanthropique montréalais semble donc être caractérisé d'un côté par l'augmentation de consultations citoyennes et de l'autre, par un manque de transparence et d'explications fournies aux organisations existantes financées par les grandes fondations, qui du jour au lendemain, ont vu leur mission affectée et leur expertise remise en question. Faire respecter leurs propres manières de fonctionner et leur rôle au sein des communautés, en tant que tiers indépendant, constitue désormais un défi majeur pour les organismes communautaires. Toutefois, au sein de plus petites fondations, où il existe encore de bonnes relations entre les membres et les organismes financés, des participants(e)s soulignent que les formes de participation plurielles, inclusives et transparentes à la prise de décision peuvent contribuer grandement à maintenir un bon climat. Pour ce faire, une fondation

a mis sur pied un comité d'analyse de projets constitué de bénévoles, de travailleurs de la permanence, et de même du C.A., dont les conclusions seront transmises au comité de programmation. Les bénévoles sont sélectionnés selon leurs profils variés et sont issus de la communauté et tous semblent acquérir de précieuses connaissances à travers ce processus.

Dans les secteurs des arts et de la culture, les relations entre les milieux philanthropiques et les artistes se construisent particulièrement par l'entremise des C.A. d'organismes culturels, où de nombreux membres d'affaires sont encouragés à siéger. Avec le don de temps, d'expertise (on y « coache » les organismes) et la mise en contact d'un réseau d'affaires qui « ouvrent des portes », survient aussi parfois un « choc culturel » et « choc des mentalités » entre les acteurs issus de deux univers différents. Néanmoins, on ne relève pas de grandes tensions, d'après nos interviewés, comme celles qui sont actuellement perceptibles dans le milieu communautaire.

Enfin, les différences de pouvoir se font sentir au sein même des fondations du paysage philanthropique montréalais. Les actifs, les revenus et les ressources des plus grosses fondations montréalaises éclipsent et réduisent parfois les capacités d'agir des plus petites, qui peinent à rendre visible leurs actions dans un paysage philanthropique déjà hautement compétitif et sur-sollicité. Leurs collectes de fonds s'en font alors sentir et par conséquent, leur propre capacité à agir aussi. Un(e) participant(e) note également la faible présence de femmes et de minorités visibles au sein des postes clés des grandes fondations de même que sur les comités de pilotage, elles qui sont pourtant traditionnellement majoritaires sur le terrain dans le milieu communautaire, ou même dans les professionnels du social, de la santé, de l'éducation et de la culture. Et si la croissance des collaborations entre fondations a entraîné de nouveaux espaces de discussion pour ces grands acteurs et que de nombreux projets mis de l'avant visent à favoriser l'inclusion sociale, certains participants mentionnent qu'il n'y a « pas de parité autour de la table », en termes de genre, ethnicité/race, de classes sociales ou d'âge. Malgré cette quête d'innovation qui traverse de nombreux discours, ces lieux demeurent décrits par un(e) participant(e) comme étant majoritairement occupés par des hommes blancs de cinquante ans et plus, ce qui remet en question les propres capacités de transformation de ce milieu. Ce commentaire sur la composition majoritairement masculine du milieu philanthropique montréalais contraste également avec la composition du milieu philanthropique de l'époque victorienne jusqu'au milieu du xxe siècle, où, comme le suggère les recherches de Yolande Cohen (2010), nombreuses (et puissantes) étaient les associations féminines philanthropes, qui eurent un rôle très structurant dans la construction et l'animation des institutions sociales, de santé et d'éducation à Montréal. Enfin, la plus grande visibilité et le pouvoir financier considérable de certaines fondations (qui ne sont pas nécessairement les plus anciennes du paysage philanthropique montréalais) auraient contribué à diriger et orienter les pratiques et les vocabulaires, mais aussi les thèmes financés. Deux participant(e)s déplorent par exemple l'orientation « enfance » de nombreux projets, qui est très populaire lors des collectes de fonds, mais qui occulte certaines thématiques moins lucratives et attrayantes, et pourtant tout autant criantes.

Enfin, une constante demeure : la plupart des participant(e)s s'estiment « experts » et en mesure d'être la personne-ressource qui apportent les solutions les plus efficaces. Les gens d'affaires se décrivent comme ayant les « idées novatrices », comme ceux « qui pensent hors des sentiers battus » et sans « méthodes archaïques ». Les grandes fondations s'estiment être dans une position privilégiée pour

comprendre et déterminer les besoins sociaux. Ils ont du temps et des ressources pour étudier et mettre en œuvre des nouvelles initiatives à l'aide de collaborateurs universitaires. Comme des « conviners », ils s'estiment être les acteurs les plus pertinents pour orienter les solutions et dégager les sommes d'argent nécessaires qui correspondent à leur propre lecture de la situation. Enfin, les plus petites fondations, qui travaillent depuis longtemps auprès d'organismes de même que les organismes bénéficiaires directement impliqués sur le terrain ont l'impression d'être ceux les plus au fait des enjeux qui touchent leur clientèle, avec qui beaucoup ont tissé des liens profonds. Tous ont donc des niveaux d'expertise distincts, qui semblent parfois entrer en tension et cherchent à se légitimer les uns par rapport aux autres. Dans ce contexte, le rôle des pouvoirs publics est également débattu: certains estiment qu'ils sont un simple acteur parmi d'autres, tandis que d'autres croient qu'ils doivent préserver leur rôle d'arbitre au-dessus de la mêlée.

Ainsi, ce volet qualitatif a mis en lumière un milieu philanthropique qui se consolide notamment grâce à la multiplication des collaborations entre les fondations montréalaises, à l'émergence d'acteurs qui font office de médiateurs et de « facilitateurs » de l'activité philanthropique, ainsi qu'à l'ouverture de la Ville et du milieu d'affaires en regard de leurs projets. La circulation d'un même vocabulaire chez les participant(e)s, qui a notamment été développé au sein du milieu universitaire, fait d'autant plus état d'un milieu qui s'organise de manière relativement homogène. En reprenant les mêmes termes (tel que l'innovation sociale) et en réorientant les objectifs à travers la mesure d'impact, la plupart des participant(e)s mettent en évidence les changements de paradigmes au sein de l'activité philanthropique montréalaise. Bien qu'ils paraissent prometteurs aux yeux de nombreux, ces changements ne se réalisent pas sans heurts ni sans reproduire certaines inégalités de ressources et d'accès au pouvoir, entre ceux qui participent à ce milieu.

4. Conclusion

Malgré ses limites et ses lacunes, ce rapport aura mis en évidence un milieu philanthropique en pleine croissance, de plus en plus structuré et avec des moyens eux aussi accrus. Si le volet statistique a rendu évident une philanthropie de taille et de capacité d'action diversifiée, il demeure au final que la philanthropie s'ancre actuellement d'une manière plus étroite dans le dessein de la ville de Montréal, entendue à la fois comme territoire et comme acteur politique. Avec des actifs et des dons en croissance ainsi que des projets misant sur des « approches territoriales » et des relations plus étroites avec les institutions municipales, le milieu philanthropique s'institue comme un réel pouvoir. En contribuant encore à ce jour au rayonnement d'institutions et de secteurs en santé et en éducation qui ont fait de Montréal un lieu de savoir, de recherche et de soins très développé, l'activité philanthropique montréalaise continue néanmoins d'être grandement façonnée par des formes d'appui qui ont perduré au fil du temps. Le poids historique du milieu philanthropique montréalais se fait aussi sentir dans le maintien d'un circuit de collecte de financement assez stabilisé, qui reproduit les orientations très classiques et sédimentées (financement privilégié d'un petit nombre d'institutions dominantes, dans le domaine de la santé et de l'éducation, voire de la culture). Une grande partie du milieu philanthropique montréalais semble d'ailleurs assez peu branché sur les enjeux émergents, par exemple la lutte aux changements climatiques, la crise des réfugiés ou les questions autochtones. Ce milieu semble alors mû par des lignes de force encore très traditionnelles, ce qui contraste et nuance le discours très prégnant de la nouveauté et de la « rupture générationnelle », dont les traces sont pourtant peu perceptibles au plan statistique.

Ce regard quantitatif, en privilégiant les grands ordres de grandeur, risque néanmoins de laisser dans l'ombre certains changements, certes discrets, mais qui peuvent se révéler à terme déterminants. Malgré son aspect partiel, le volet qualitatif permet justement de pallier cette difficulté, en constatant l'émergence de nouvelles pratiques, parcellaires, mais convergentes. Celles-ci sont portées par un réseau important d'acteurs philanthropiques qui réfléchissent et documentent leur démarche. Malgré le fait que ces acteurs ne soient pas tous issus des plus grandes fondations (en termes d'actifs) ou des secteurs les plus financés, la multiplication de leurs collaborations entraîne de profondes modifications sur le terrain comme en regard de leurs liens aux bénéficiaires. D'importants acteurs philanthropiques n'ont toutefois jamais été évoqués par les participants aux entretiens ni contactés par l'équipe de recherche pour y participer. Leur absence semble ainsi témoigner de la force d'un réseau en train de se construire, réseau qui ne mobilise pas *tous* les acteurs philanthropiques, mais bien *certain*s, qui semblent partager une vision commune du bien-être des communautés montréalaises et des manières d'y parvenir. C'est ainsi qu'aucun représentant des diasporas ni réseaux des communautés culturelles, syndicats, ni fondations issues du sport professionnel (qui jouissent pourtant d'une grande visibilité médiatique) ne semble être partie prenante des comités de pilotage des nombreux projets émergents. Le suivi de ces projets émergents nous aura donc conduits à documenter un milieu déjà lié, déjà visible, qui apparaît comme la pointe d'un iceberg du phénomène.

Enfin, cette première ébauche d'une cartographie et de l'étude des liens du milieu philanthropique à la ville de Montréal aura fait surgir de nombreux questionnements sur la territorialisation du ou des écosystème(s) philanthropique(s), notamment inspirés par le texte de Hay et Muller (2014). Ces questionnements offrent autant de pistes qui méritent de plus amples explorations dans de futures recherches. Par exemple, est-ce que le fait que de nombreuses fondations ne soient pas situées aux mêmes endroits que les organismes financés joue dans la manière de diriger les dons et de sélectionner les œuvres à appuyer? Comment également saisir la grande mobilité de l'activité philanthropique, récemment accentuée par le développement des technologies et la croissance des réseaux? Existents-ils des liens spécifiques entre les territoires qui ont permis la création des richesses nécessaires au développement de l'activité philanthropique et ceux où elle est partiellement redonnée? Mais aussi, dans quelle mesure les ambitions du milieu philanthropique local répondent-elles ou s'harmonisent-elles avec les demandes des bénéficiaires, des habitants de Montréal, les stratégies de développement locales, etc. ? Dans quelle mesure, la philanthropie ne reproduirait pas les inégalités territoriales en finançant de manière privilégiée les hauts lieux de la ville, fréquentés par l'élite socioéconomique, et laissant en marge les causes et organismes situés dans des milieux plus défavorisés? À quoi ressemblerait une cartographie de la philanthropie à l'échelle des quartiers montréalais? Comment se construit progressivement une capacité à parler au nom de, et à agir sur, un territoire ? Malgré l'absence de réponse à ces questions encore inexplorées, il demeure indéniable que la philanthropie contribue à donner une certaine forme au lieu, ne serait-ce que lorsqu'elle participe par le biais des projets à en créer de nouveaux et à baliser le territoire.

5. Références

Audet R., Lefèvre S., El-Jed M. (2015). *La mise en marché alternative de l'alimentaire et la transition socioécologique du système agroalimentaire montréalais*, *Les cahiers de recherche OSE no 01-2015 Juin 2015*.

Brunet, Lyse (2014). Apprendre à danser le tango sur un fil de fer : agir selon une approche d'impact collectif, *The Philanthropist*, 26 (1), 21-34.

Cohen, Yolande (2010). *Femmes philanthropes. Catholiques, protestantes et juives dans les organisations caritatives au Québec 1880-1945*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Hay Ian et Samantha Muller (2014). Questioning generosity in the golden age of philanthropy: Towards critical geographies of super-philanthropy. *Progress in Human Geography*, 38(5) 635–653.

Lefèvre S. et Iryna Khovrenkov (2017), « Regards croisés sur la classification des fondations. Entre catégories formelles et constructions théoriques. », in Fontan J.-M., Elson P., Lefèvre S., *Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques ?*, Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale (à paraître).

Lévesque, Benoît (2015). *Modèle écosystémique*. Institut Mallet

Morin, Richard et Gabrièle Laliberté Auger, « Le portrait des dons octroyés par des fondations privées et publiques aux organismes communautaires de la région de Montréal (2005 et 2011), in Fontan J.-M., Elson P., Lefèvre S., *Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques ?*, Presses de l'Université du Québec, coll. Innovation sociale (à paraître).

Pole, N. & Community Foundations Canada (2015). *Vital signs: An exploratory case study of community foundations' local collaborations in a National program context*. Working Paper #8. Montréal: PhiLab.