

SUBVENTIONNEMENT ET JUSTICE SOCIALE –

LES POSSIBILITÉS ET LES LIMITES

(Rapport II)

**Rapport préparé par le
Centre de recherches et de développement sur le secteur bénévole
(Université Carleton et Université d'Ottawa)
dans le cadre du projet des Fondations communautaires du
Canada :
Subventionnement et justice sociale – L'élargissement du rôle
traditionnel des organismes philanthropiques**

Le CRDSB tient à remercier les Fondations communautaires du Canada et le Groupe de référence du projet Subventionnement et justice sociale pour leurs précieux conseils relativement à l'ébauche du présent rapport.

Plus encore que de nous rappeler que les communautés sont fondées sur des valeurs, une fondation communautaire peut également cultiver activement ces valeurs.

Dwight Allison, ancien président de la Boston Foundation

Une fondation, si elle a la moindre valeur, ne peut demeurer neutre au plan moral. Elle doit s'inspirer d'un système de valeurs – être militante.

Alan Pifer, ancien directeur de la Fondation Carnegie

Les fondations communautaires font preuve de générosité, de créativité et d'esprit communautaire. Une communauté qui déclare : « Voici ce qui est important. Voici comment nous comptons améliorer notre qualité de vie » pose un geste essentiel. À bien des égards, nous fournissons le capital de risque pour ces aspirations et ces rêves.

Monica Patten, présidente, Fondations communautaires du Canada



Community Foundations
of Canada

Fondations
communautaires
du Canada

301-75 rue Albert Street
Ottawa ON
Canada K1P 5E7

T +1-613-236-2664
F +1-613-236-1621
info@community-fdn.ca
www.community-fdn.ca

RÉSUMÉ

Le présent rapport examine les pratiques actuelles en matière de subventionnement de la justice sociale, tant par les fondations que par les organismes communautaires. Sur la foi de cet examen, on signale les principaux défis et obstacles aux pratiques effectives de subventionnement de la justice sociale ainsi qu'une évaluation de ses possibilités.

L'examen du subventionnement de la justice sociale au Canada révèle tout d'abord qu'il n'existe aucune estimation valable de l'étendue actuelle d'une telle activité au pays. De fait, l'enquête de 2001 des Fondations communautaires du Canada auprès de 30 fondations canadiennes doit être considérée comme un premier pas important vers la compréhension du subventionnement de la justice sociale dans le contexte canadien. Cette enquête conclut que pareilles subventions ne représentent qu'une faible portion de l'ensemble de l'appui que fournissent les fondations communautaires et privées, même si nombre d'entre elles œuvrent déjà dans le domaine de la justice sociale.

On distingue trois défis principaux à surmonter dans la promotion du subventionnement de la justice sociale. Le premier consiste à susciter auprès des conseils d'administration et des donateurs influents des fondations le désir de s'attaquer plus activement aux problèmes endémiques de la communauté. On devra pour cela transformer des modes de pensée enracinés, ce qui nécessitera une large sensibilisation à la nature et aux solutions possibles des problèmes communautaires ainsi qu'au besoin et aux sources d'appui d'un subventionnement de la justice sociale.

Le second défi est le renforcement des capacités des fondations de déterminer, de choisir et d'évaluer les propositions de subventions qui présentent une dimension de justice sociale. Les fondations doivent établir des liens entre les intervenants à tous les niveaux de la société, en commençant peut-être par assurer une plus large représentativité de leurs propres conseils d'administration. Pareille transformation permettrait aux fondations de tirer profit d'expériences et de perspectives extérieures à leurs réseaux traditionnels. La poursuite de la justice sociale étant un travail de longue haleine, les fondations devront peut-être également adapter leurs modes de pensée et leurs pratiques au long terme.

Le troisième type de défi provient du contexte extérieur. Le cadre législatif et réglementaire actuel exerce une profonde influence sur les activités des organismes et des fondations de bienfaisance. Au Canada, les activités de revendication sont présentement restreintes et la définition d'un organisme de bienfaisance connaît des limites étroites. La cause de la justice sociale exige que les gouvernements interviennent pour créer un contexte de politique publique plus favorable, qui facilite plutôt qu'il ne frustre le travail des fondations et des organismes communautaires en matière de subventionnement de la justice sociale et d'activités connexes.

Les fondations communautaires et autres apportent une grande diversité de ressources à la poursuite de la justice sociale, même si celle-ci promet d'être ardue. Ces ressources comprennent une longue tradition de leadership à l'appui de causes sociales (parfois impopulaires au départ), la faculté de penser et d'agir stratégiquement et la capacité de jouer un rôle de rassembleur efficace et de bâtir des partenariats entre les divers intervenants et groupes de la communauté. Pour conclure, il apparaît évident que les possibilités de subventionnement de la justice sociale sont significatives et illimitées.

INTRODUCTION

Dans notre premier rapport, *Subventionnement et justice sociale – Sur la même longueur d’onde*, nous faisons observer que l’expression « justice sociale » n’est pas souvent utilisée dans le contexte du subventionnement des fondations. Cela ne signifie pas pour autant que les fondations ne s’intéressent pas à la justice sociale, ou qu’elles ne s’affairent pas présentement au subventionnement de la justice sociale. De fait, ce que nous appelons justice sociale est souvent désigné par les termes « développement social », « action sociale », « inclusion sociale » et, aux États-Unis notamment, « changement social. » Toutes ces expressions reflètent la même notion de s’attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux. Pour nos fins, la justice sociale comprend à la fois la prestation directe de services de base aux plus nécessiteux et la revendication sociale en faveur de l’égalité entre les humains,¹ en prenant pour cible les conditions sous-jacentes qui entretiennent l’iniquité, le manque de débouché, la discrimination et l’exploitation économique. Dans notre examen des pratiques actuelles en matière de subventionnement de la justice sociale, nous avons donc recueilli notre information sur la base du *concept* de « justice sociale » plutôt qu’en nous limitant à l’emploi du *terme* lui-même. Au bout du compte, nous estimons que toutes les activités entreprises par les fondations communautaires devraient refléter un souci de justice sociale, lequel devrait inspirer toutes leurs pratiques, telles que l’acquisition d’un rôle de leadership ou l’établissement d’un dialogue au sein de leur communauté.

Le présent rapport passera en revue les pratiques actuelles en matière de subventionnement de la justice sociale, tant par les fondations que par les organismes communautaires. Il analysera également les défis et les obstacles que rencontre sa mise en œuvre et évaluera les possibilités du subventionnement de la justice sociale. Cet examen portera également sur la politique gouvernementale et le contexte réglementaire du Canada, qui peuvent faciliter ou entraver le subventionnement de la justice sociale. En bref, l’enquête révèle qu’en dépit de leur participation limitée aux projets de justice sociale, les fondations communautaires souhaitent vivement se renseigner sur les activités de justice sociale et les appuyer davantage. Les fondations, sans aucun doute, estiment qu’elles doivent assumer un rôle de leadership sur les questions de justice sociale.

¹ Carson, Emmet D., 1999, “The Roles of Indigenous and Institutional Philanthropy in Advancing Social Justice”, dans *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, sous la direction de Charles T. Clotfelter et Thomas Erlich.

PRATIQUES ACTUELLES

Le subventionnement au Canada

Il existe de bonnes sources d'information fournissant des données quantitatives sur les organismes bénévoles², mais elles ne donnent malheureusement pas de vue d'ensemble du secteur. Ketchum dénombre 2 700 fondations actives au Canada en 1999, dont 1 350 accordent des subventions. Leur actif s'établit à près de 4 milliards de dollars et leurs subventions sont de l'ordre de 475 millions de dollars par an. En 2000, leur nombre est passé à 1 684 et le montant de leurs subventions, à 848 millions de dollars³. Aux fondations privées viennent s'ajouter 121 fondations communautaires; elles détiennent un actif de 1,6 milliard de dollars et en 2001 ont versé plus de 78 millions de dollars de subventions⁴. La fondation communautaire de très loin la plus importante est la Vancouver Foundation, dont l'actif représente plus de la moitié des biens de toutes les fondations communautaires au Canada.

La majeure partie des dons proviennent de 5 % des fondations, soit environ 50 organismes qui contrôlent les deux tiers de l'actif de l'ensemble des fondations et fournissent les deux tiers de toutes les subventions des fondations. Quatre-vingts pour cent des subventions versées par les fondations canadiennes ne dépassent pas 5 000 \$⁵.

Les dons tendent à se concentrer dans trois domaines : les services sociaux, la santé et l'éducation⁶. Les données les plus complètes sur le subventionnement des fondations proviennent du Centre canadien de philanthropie⁷. Selon cette source, en 1993, l'aide sociale, l'éducation et la santé se partageaient 64 % de l'ensemble des subventions et 71 % des sommes allouées, sur un total de 27 915 subventions d'une valeur de plus de 282 millions de dollars. Cette tendance se maintenait en 1999⁸.

² Statistique Canada, avec l'aide financière de la Kahanoff Foundation, est à élaborer un projet de base de connaissances sur le secteur des organismes sans but lucratif, site Web www.statcan.ca. Il existe également des Enquêtes nationales sur le don, le bénévolat et la participation (1997, 1999). Il existe une Enquête sur le bénévolat pour 1987. Revenu Canada publie des tableaux standard indiquant le nombre des dons. Ils peuvent être consultés à www.ccra-adrc.gc.ca. Ces renseignements proviennent du Quotidien, Statistique Canada, du 12 juin 2000.

³ Fondations communautaires du Canada, Guide et annuaire des membres, 1999-2000 et *Philanthropic Trends*, p. 10.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem, p. 10

⁷ Michael H. Hall, Laura G. Macpherson, 1995, "Foundations: A Potential Source of Funding For Charities?" Centre canadien de philanthropie, *Research Bulletin*, vol.2, n° 4 (Octobre 1995).

⁸ *Philanthropic Trends*, 1999, p. 2. Les chiffres pour cette année indiquent que les organismes religieux reçoivent la plus large part, suivis par la santé, les services sociaux et l'éducation. La prépondérance du subventionnement à caractère confessionnel est attribuable au fait que ces sommes ne sont pas ventilées en fonction des donateurs. C'est ainsi que les chiffres sont biaisés en faveur du groupe le plus important de donateurs, les individus.

Les contributions pour 1993 se répartissaient comme suit :

	Fondations publiques	Fondations privées	Organismes de bienfaisance
Aide sociale	22,8 %	35,8 %	16,1 %
Santé	23,5	7,7	9,5
Éducation	19,4	23,7	14,1
Religion	11,1	9,1	45,8
Oeuvres commun.	16,3	10,4	13,6
Autre	6,0	13,3	0,8
Total des groupes	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Centre canadien de philanthropie, 1993

On peut présumer que la plupart des contributions n'étaient *pas* destinées à des projets de justice sociale. Par exemple, la catégorie de l'éducation comprendrait des subventions visant à appuyer des bourses. Il ne s'agirait pas là de subventionnement de la justice sociale, à moins que ces bourses ne soient destinées à des étudiants qui n'auraient pas d'autres moyens de poursuivre leurs études. De même, les projets sanitaires peuvent varier entre un achat d'équipement hospitalier, qui ne serait pas considéré comme un acte de justice sociale, et la facilitation de l'accès aux services de santé dans les quartiers pauvres, qui le serait. Il faudrait par conséquent examiner un échantillon représentatif de subventions et, à l'avenir, établir une nouvelle catégorie dans la nomenclature des subventions, pour déterminer le niveau actuel de subventionnement de la justice sociale. À notre connaissance, rien de tel n'a été fait au Canada.

En 2001, les Fondations communautaires du Canada ont franchi le premier pas en menant une enquête auprès de 30 fondations canadiennes, dont 25 fondations communautaires et cinq fondations privées⁹. On y constatait notamment que :

- Cinquante pour cent des fondations ont accordé des subventions pour des projets de justice sociale en réponse à des demandes de financement; 17 % ont accordé un appui stratégique à des projets de justice sociale; 27 % n'ont financé aucun projet de justice sociale, mais certaines pourraient être intéressées à le faire à l'avenir.
- Ces fondations ont versé collectivement plus de 7,7 millions de dollars à des projets de justice sociale au moyen de 235 subventions; cette somme comprenait 6,4 millions de dollars, représentant 155 subventions en provenance des trois fondations les plus actives.
- Neuf des 30 fondations ont consacré moins du quart de l'ensemble de leurs subventions à des projets de justice sociale. Deux y ont consacré entre 50 et 75 % du total de leur subventionnement et deux autres y ont consacré plus de 76 %. Les 17 autres n'ont pas répondu ou n'ont pas pu répondre.

⁹ Fondations communautaires du Canada, 2002, *Consultation - Les fondations et la justice sociale* (Ottawa, Fondations communautaires du Canada).

On peut difficilement appliquer ces chiffres à toutes les fondations canadiennes, étant donné que la plupart ne recueillent pas de données sous la rubrique de la « justice sociale » et que la définition d'un projet de justice sociale continue de prêter à confusion.

L'enquête nous renseignait également sur les activités reliées à la justice sociale qu'ont entreprises les fondations. Ce type d'appui consistait le plus souvent à partager l'information, à établir des réseaux, à organiser des partenariats et à convoquer des réunions pour discuter de questions de justice sociale. Une fondation en particulier, la Atkinson Charitable Foundation, a manifesté un vif intérêt à l'égard des principes de la justice sociale, à tel point qu'elle a investi une partie de son actif dans des banques de développement communautaire et des établissements financiers qui ont adopté des pratiques d'investissement responsables.

Une tendance importante à observer est l'émergence d'un secteur de l'entrepreneuriat social, ou de la philanthropie d'innovation. Les fondations canadiennes semblent s'orienter dans cette direction, si l'on en juge par la Kahanoff Foundation, de Calgary, et la Ivey Foundation, de Toronto, notamment, qui se décrivent comme des « philanthropes d'innovation » ou des « entrepreneurs sociaux. » La McConnell Foundation se veut un « investisseur stratégique », disposé à « tenter des expériences et à prendre des risques. » La Atkinson Foundation estime avoir pour mandat de fournir du capital de risque au secteur caritatif. La fondation entend par cela « les organismes sans but lucratif qui utilisent le marché, soit pour obtenir des revenus en vue d'activités inspirées de leur mission, soit pour produire des avantages sociaux par des résultats tels que des emplois. Cette philosophie représente également une nouvelle façon pour les organismes sans but lucratif ou leurs institutions subventionnaires de mettre à profit les méthodes, outils et approches du secteur privé pour améliorer de façon créative le rendement et les retombées¹⁰. » Dans la même catégorie se trouvent la « philanthropie d'innovation », qui utilise la discipline des affaires et les principes de l'entrepreneuriat social pour investir dans les ONG, et la « philanthropie stratégique », qui lie les dons de bienfaisance des sociétés à des objectifs d'affaires précis.

Le subventionnement aux États-Unis

L'information concernant le subventionnement de la justice sociale aux États-Unis est beaucoup plus abondante. Selon la première étude d'envergure sur le sujet, en 1989, 1,1 % des subventions de fondations privées ont été accordées à des mouvements sociaux progressistes¹¹. (Seule une portion de ces subventions, soit 0,2 % du total, fut versée à des organismes locaux d'action sociale.) Si l'on ajoute à cela les organismes de bienfaisance publics et religieux, on arrive à un total annuel, à la fin des années 1980, d'environ 100 millions de dollars US affectés à ce que nous considérerions comme des projets de justice sociale¹². Plus récemment, on a estimé que les dons des

¹⁰ Tim Draimin, "Engaging the New Social Entrepreneurism: Recent Revenue Diversification Strategies of Canadian and Latin American Nonprofits", 29^{ième} conférence annuelle d'ARNOVA, novembre 2000, p. 2.

¹¹ Robert O. Bothwell, 2000, "Foundation Funding of Grassroots Organizations", communication présentée à la COMM-ORG: la conférence en ligne sur l'organisation et le développement communautaires, <http://comm-org.utoledo.edu/papers.htm>.

¹² Alan Rabinowitz, 1990, *Social Change Philanthropy in America*, (New York: Quorum Books).

fondations s'établissaient à 13,8 milliards de dollars US en subventions intérieures en 1997; de ce total, 336 millions de dollars US, soit 2,4 %, étaient consacrés au subventionnement du changement social¹³. En outre, le subventionnement du changement social aux États-Unis a augmenté de 8,3 millions de dollars US en 1985 à 9,7 millions de dollars US en 1997¹⁴. En 2002, le montant de toutes les subventions de toutes les fondations avait augmenté encore jusqu'à un total de 27,5 milliards de dollars US¹⁵. Le subventionnement du changement social ou de la justice sociale n'a pas augmenté au même rythme.

Les fondations n'ont pas fait preuve du même degré de tolérance du risque dans le domaine de la revendication de la justice sociale que dans celui de leur leadership novateur dans des domaines traditionnels, tels que les hôpitaux, les bibliothèques, etc. On a attribué ce comportement au fait que les fondations se préoccupent davantage de l'opinion publique avant de décider d'accorder leur appui à un projet de justice sociale précis, notamment si celui-ci comporte une part de revendication sociale¹⁶.

Une façon de mesurer l'appui des fondations aux causes de la justice sociale est la somme d'argent affectée aux besoins précis des groupes raciaux et ethniques, ou à la revendication de la justice sociale. Selon les données du Foundation Center¹⁷, en 1995, les fondations ont accordé collectivement pour 12,3 milliards de dollars US de subventions. Un examen du subventionnement des fondations les plus importantes en 1996 révèle que :

- les groupes minoritaires raciaux/ethniques de couleur ont reçu 674,4 millions de dollars US (9,3 pour cent);
- les femmes et jeunes filles, 417 millions de dollars US (5,7 pour cent);
- les causes de droit civil et d'action sociale, 81,6 millions de dollars US (1,1 pour cent);
- les immigrants et réfugiés, 48,7 millions de dollars US (0,7 pour cent).

Ces statistiques minimisent probablement l'appui total des fondations à ces groupes. Il est évident cependant que ceux-ci ne constituent pas une priorité pour la plupart des fondations américaines.

¹³ National Network of Grantmakers, "Social Change Grantmaking in the U.S. in the Mid-1990s", <http://www.nng.org>

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Christopher Harris, 2001, "Social Change Philanthropy: Global Growth Opportunities", exposé à la World Civicus Assembly (22 août 2001).

¹⁶ Carson, 1999.

¹⁷ Tiré du même ouvrage.

Bothwell a examiné récemment la relation entre les fondations et les organismes locaux qui s'occupent de projets de justice sociale¹⁸. Il constate notamment ce qui suit :

- Parmi l'échantillon de fondations, le montant des subventions de projets de justice sociale accordées à des organismes locaux variait entre 90 000 \$US et 388 millions de dollars US.
- Le montant du financement que les organismes locaux recevaient des fondations variait entre 0 et 3,6 millions de dollars US, ce qui représente entre 0 et 95 % des revenus annuels de ces organismes.
- Aucun représentant d'un organisme local n'estimait suffisant le financement en provenance des fondations; la moitié des dirigeants des fondations partageaient cette opinion.
- Un tiers des organismes locaux recevaient entre 80 % et 100 % des subventions des fondations sous forme de financement de base; rien d'étonnant à ce que ces derniers estimaient recevoir un financement de base suffisant. Les deux autres tiers qui recevaient entre 0 et 60 % des subventions des fondations sous la forme de financement de base, estimaient ce dernier insuffisant.

Invités à désigner les responsables de ce maigre financement, la plupart des responsables interrogés ont blâmé les fondations. Trois raisons principales étaient invoquées : les fondations prenaient tout simplement les mauvaises décisions; leurs politiques et conditions étaient trop exigeantes pour les organismes locaux; et finalement, un écart culturel sépare le personnel et les administrateurs des fondations des dirigeants des organismes locaux. Les groupes ont également cerné les facteurs qui ont aidé les organismes locaux à obtenir de l'argent des fondations :

- des liens étroits entre la fondation et l'organisme local;
- les antécédents de l'organisme et sa capacité de mener à bien le projet;
- la compatibilité de l'organisme avec le programme de la fondation;
- la nature de la proposition;
- la participation de l'organisme aux réseaux et aux alliances;
- la base communautaire, l'adhésion et les sources de revenu de l'organisme autres que les subventions; et
- le processus de subventionnement de la fondation.

¹⁸ Bothwell, 2000. Les données ont été recueillies lors d'entrevues avec les dirigeants de 26 organisations locales et 21 administrateurs de fondation qui ont contribué à des organisations locales.

Deux autres points méritent d'être signalés. Le premier a trait au type d'organisme auquel contribuent telles fondations. Les fondations qui appuient le plus activement les organismes locaux ont tendance à choisir ceux qui ont des employés rémunérés. Les fondations qui subventionnent moins les organismes locaux tendent à appuyer ceux qui emploient à la fois des salariés et des bénévoles. Les organismes locaux qui ne disposent que de bénévoles ou sans personnel et seulement un conseil d'administration composé de bénévoles ont beaucoup de mal à obtenir un financement des fondations.

Le second point a trait au taux de réussite des organismes locaux dans l'obtention de subventions des fondations. L'année précédente, les organismes locaux avaient soumis 1 175 propositions, dont 282 (24 %) ont été acceptées. Ce total comprend 800 propositions provenant de trois d'entre eux. Abstraction faite de ces trois organismes, il reste 375 propositions, dont 235 (63 %) ont été retenues. Bothwell fait observer que les collecteurs professionnels de dons connaissent d'ordinaire un taux de réussite de 10 à 17 % et que personnellement il s'attend à un taux de 33 à 55 %. Il en conclut que les organismes locaux ne soumettent pas suffisamment de propositions de subventions. Cette insuffisance est sans doute imputable à une pénurie de ressources ou de capacités des organismes, ou au manque de compétences de leurs dirigeants en matière de collecte de fonds.

DÉFIS ET OBSTACLES

Les nombreux facteurs qui peuvent entraver le subventionnement de la justice sociale sont de trois ordres. Tout d'abord, la volonté de poursuivre ce type de subventionnement doit être créée et entretenue au sein de la communauté subventionnaire, parmi le personnel et les directeurs de la fondation et auprès des donateurs qui fourniront le financement des projets de justice sociale. En second lieu, la capacité des fondations de poursuivre le subventionnement de la justice sociale doit être renforcée. Finalement, le contexte externe impose des limites aux possibilités de subventionnement de la justice sociale.

Créer la volonté

Pour de nombreuses fondations communautaires, invoquer les principes de la justice sociale pour déterminer le subventionnement constituerait un changement majeur. Le changement des attitudes, la transformation de modes de pensée et de relations bien établis, la conciliation de réalités différentes et le soutien de l'apprentissage chez les organismes, les donateurs et les bénéficiaires comportent des défis. Le modèle de changement humain de Bob Chadwick distingue quatre niveaux d'activité humaine : les croyances, les comportements, les stratégies et les actes. La modification des résultats obtenus par un individu ou même un organisme exige que l'on agisse sur les deux niveaux extérieurs, les stratégies et les résultats. Cependant, un changement plus profond – tel que l'adoption du subventionnement de la justice sociale – exige une plus grande concentration sur les niveaux intérieurs, les comportements et les croyances. C'est ce que Steven Covey appelle un changement « de l'intérieur ». On ne peut obtenir

un changement durable sans s'attaquer aux forces adverses, qui seront plus grandes au niveau plus profond des comportements et des croyances. Pareil changement nécessitera une certaine introspection pour comprendre et surmonter les préjugés personnels et organisationnels.

Le manque de sensibilisation à l'existence et à la gravité des problèmes de justice sociale ou la présomption que les fondations communautaires sont impuissantes à remédier à ces maux endémiques peuvent constituer un autre facteur. Il se peut également que l'on s'abstienne de prendre position sur des questions de justice sociale par crainte de compromettre une neutralité considérée par certains comme une pierre angulaire des fondations communautaires. Ces deux facteurs peuvent être neutralisés simultanément : la sensibilisation aux problèmes suscite également le désir d'y apporter des solutions; on peut en arriver ainsi à un consensus. Ce résultat obtenu, et pour peu que l'on bénéficie d'un appui solide de la communauté, la neutralité cesse d'être un problème.

Le premier rapport, *Subventionnement et justice sociale – Sur la même longueur d'onde*, abordait la question du langage. On y signalait la difficulté pour certaines personnes de faire de la justice sociale le motif déterminant du subventionnement des fondations communautaires. Leur réticence se fondait sur la conviction que la justice sociale présente un caractère trop radical, mais ce même radicalisme incite d'autres éléments de la communauté des fondations à appuyer fortement cette cause : « le subventionnement de la justice sociale doit engendrer des changements, être transformateur et remettre en question l'état actuel des choses¹⁹. » Les jeunes, en particulier, sont tout à fait à l'aise avec l'expression « justice sociale. » Ils sont très au fait des problèmes et de la nécessité d'un changement.

On a évoqué la possibilité que cette réticence provienne du fait que de nombreux donateurs et dirigeants de fondations sont issus de l'élite, laquelle, par définition, a intérêt à maintenir le statu quo. Cependant, il convient de se rappeler que la raison pour laquelle ces personnes jouent un rôle dans les fondations communautaires est au départ leur désir de bâtir des communautés plus fortes et plus saines. L'égalité et la justice sont des valeurs auxquelles souscrivent la plupart des gens. Ces aspects de la justice sociale doivent être mis en valeur lorsque l'on s'efforce d'inspirer à la communauté subventionnaire le désir de promouvoir la justice sociale.

Un tel changement d'orientation nécessitera un investissement considérable en temps, ressource au départ limitée, de la part des membres du conseil, afin de discuter des mérites des projets de justice sociale et des éléments de justice sociale qu'ils voudront inclure dans leurs pratiques de subventionnement. Il se peut également que les fondations n'aient pas la capacité voulue pour éduquer et mobiliser les donateurs de façon satisfaisante en matière de justice sociale. Une façon d'aborder le sujet de la justice sociale est de raconter des histoires, ce qui sensibilise aux problèmes que connaissent un grand nombre de personnes au sein de la communauté, tout en inspirant le désir d'apporter des changements, et peut même suggérer des solutions possibles.

¹⁹ Fondations communautaires du Canada, 2002, *L'élargissement du rôle traditionnel des organismes philanthropiques*.

La volonté d'intervenir est certainement présente parmi les fondations, comme en fait foi une récente enquête auprès des fondations communautaires²⁰.

- Près des deux tiers des répondants se sont dit convaincus que leur fondation devait faire preuve de leadership en matière de justice sociale (un tiers en était fermement convaincu).
- Soixante-dix pour cent estimaient que les fondations ont un rôle important à jouer dans le financement des activités de justice sociale. Cependant, seule une faible majorité a convenu que leur fondation devrait s'attaquer directement aux causes profondes de l'injustice sociale.
- Un répondant sur cinq craignait que son appui à des activités de justice sociale ne compromette sa réputation de neutralité, tandis que près de la moitié n'éprouvait aucune crainte.
- Quarante-sept pour cent ne pensaient pas que leur appui à des activités de justice sociale compromettrait leurs relations avec les donateurs, tandis que 13 % le pensaient.
- Une majorité des répondants (57 %) estimaient que leur fondation pourrait prendre position sur certaines questions précises.

Renforcement de la capacité

Certains milieux se montrent sceptiques quant à la capacité des fondations et d'autres intervenants sans but lucratif de poursuivre des objectifs de justice sociale. Ce scepticisme provient en partie de certains doutes sur la représentativité des conseils d'administration des fondations communautaires. Cette question n'est pas nouvelle, mais elle acquiert une importance accrue lorsque la fondation communautaire se met à se préoccuper de justice sociale. Le caractère indépendant du subventionnement organisé pose des problèmes d'éthique en ce qu'il peut entraîner des « prises de décisions subjectives, un certain clanisme chez les professionnels et une plus grande susceptibilité à une réglementation ou un contrôle extérieur²¹. » Il est essentiel que les intéressés soient en mesure d'influencer la prise de décisions à chaque étape du processus. D'aucuns estiment que les structures des fondations ne permettent pas habituellement à celles-ci de refléter la communauté ou d'acquérir les connaissances ou la crédibilité nécessaires pour mettre en œuvre un programme de justice sociale.

C'est pourquoi les fondations communautaires ne doivent pas seulement *œuvrer pour* la communauté, mais encore *œuvrer de concert* avec la communauté. Elles doivent nouer des liens avec le secteur privé, le milieu universitaire, les gouvernements locaux et provinciaux, les groupes confessionnels, les fondations privées et les organisations communautaires. Étant donné que la cause de la justice sociale ne peut être soutenue

²⁰ Ibidem.

²¹ Magat, 1999.

au seul niveau de la communauté, on doit établir des réseaux régionaux et nationaux qui relient tous les adeptes d'un changement positif. On sensibilisera ainsi tous les partenaires aux besoins de la communauté et aux mesures à prendre pour y subvenir. On alimentera ainsi le dialogue de façon soutenue. On permettra en outre aux organismes du secteur bénévole de faire appel aux compétences requises en affaires et en administration pour susciter des changements sociaux d'envergure. Il est essentiel de mobiliser les intervenants pour des tâches de justice sociale, bien qu'il faille reconnaître qu'il s'agit là d'une entreprise extrêmement fastidieuse et souvent onéreuse.

L'avènement de la justice sociale nécessitera un long cheminement. Les problèmes de justice sociale peuvent paraître insurmontables, parce qu'ils sont si vastes et que leur solution commande des changements structurels. On peut avoir le sentiment que les dons philanthropiques sont peu efficaces. En outre, les visées des intervenants - des gouvernements aux donateurs, en passant par les organismes communautaires et les bénéficiaires - portent sur des projets et des résultats à court terme. Le problème est peut-être l'absence de vision des fondations et leur étroitesse de vues instinctive. Ou le fait que les fondations concentrent leurs visées sur des problèmes locaux qu'elles connaissent bien, sans s'interroger sur les causes de ces problèmes et les remèdes à y apporter. Le désir actuel des fondations et des donateurs d'obtenir des résultats positifs à brève échéance devra céder le pas à la réalisation qu'une grande part des efforts en faveur de la justice sociale implique des démarches dont les résultats, le plus souvent, ne sont pas immédiats. Ce qu'il faut, ce sont des dons plus importants pour des projets à plus long terme et davantage de financement de base pour les organismes communautaires²². De nombreuses fondations, notamment les fondations canadiennes les plus importantes, se rendent compte que la solution des problèmes de justice sociale va nécessiter un investissement sérieux et prolongé. « Plutôt que d'accorder un grand nombre de petites subventions, de nombreuses fondations commencent à investir des sommes plus importantes dans des domaines où elles décident de jouer un rôle marquant ou de susciter des changements durables²³. » À cet égard, la justice sociale pourrait être considérée comme la transformation des valeurs du secteur bénévole en un programme de changement.

Il va de soi que les projets subventionnés par des organismes communautaires sont généralement à l'échelle de la communauté. Dans certains cas, la réussite d'un projet peut servir d'exemple à d'autres localités. D'autre part, les projets qui suscitent des changements de politique de la part des gouvernements ont des répercussions profondes. Règle générale, cependant, les projets ne profitent qu'à un public restreint. Élargir la portée de ces projets rendrait leurs avantages plus accessibles. Mais cela soulèverait un problème : plus les projets s'accroissent, plus leur administration ainsi que leur sensibilité aux besoins locaux se sclérosent.

On s'attendrait à ce que la plupart des fondations communautaires contribuent déjà à certains projets de justice sociale. On peut cependant concevoir qu'un subventionnement accru de la justice sociale entraînera certains changements aux types de projets qu'appuieront les fondations communautaires. Cette situation pose

²² Betsy Martin, Synergos International Working Group on Social Justice Philanthropy, Meeting Report and Proceedings, 26 et 27 août, 2002.

²³ *Philanthropic Trends*, p. 10.

divers défis. Comment devrait-on évaluer les propositions de projets et établir leur ordre de priorité? Comment prévenir les attentes irréalistes et fixer des objectifs de rendement significatifs et mesurables? Dans ce nouveau domaine, les fondations communautaires doivent être prêtes à accepter des risques d'échec accrus.

Les fondations communautaires risquent d'avoir à faire appel à des spécialistes de l'extérieur pour renforcer leur capacité de mettre en œuvre un subventionnement efficace de la justice sociale. À l'instar des investisseurs en capital-risque, les fondations les plus importantes consacrent davantage de temps à faire enquête sur les destinataires éventuels de leur subvention et à discuter de futurs « investissements » avec des spécialistes. Que ce soit par le biais de conseils consultatifs, de contrats de recherche ou de méthodes plus informelles, le processus décisionnel des grandes fondations est de plus en plus influencé par des spécialistes de l'extérieur²⁴.

Il y a des lacunes dans les connaissances tant des praticiens que des théoriciens quant au type de projets de justice sociale qui réussissent et ceux qui ne réussissent pas. Étant donné que la justice sociale a pour but de créer une société plus équitable, celle-ci devrait constituer le critère de l'étude d'impact des projets. À cet égard, les méthodes participatives, qui utilisent des indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs pour évaluer l'impact du subventionnement, sont sans doute les plus indiquées. Cette démarche ascendante fait appel aux participants aux projets que les fondations subventionnent et est à l'écoute des besoins de la communauté.

Un dernier facteur à considérer quant à la capacité des fondations est la nécessité de concilier leur nouvelle orientation avec les programmes existants. Les fondations visent déjà des objectifs bien établis et mettent en œuvre des programmes plus compatibles avec les formes traditionnelles de subventionnement. La communauté s'attend à ce que ces programmes soient maintenus. Il faudra donc contrebalancer la poursuite nouvelle d'activités de justice sociale avec les projets traditionnels.

La réglementation contextuelle

Les considérations normatives et fiscales sont un aspect très important des activités de subventionnement. La fiscalité fournit une puissante incitation pour les donateurs et les fondations, mais, parallèlement, le contexte normatif peut décourager la poursuite d'objectifs de justice sociale.

Au Canada, les organismes philanthropiques dépendent d'incitatifs fiscaux pour attirer les donateurs. Le Canada est le seul pays développé qui reconnaisse les dons de bienfaisance des individus sous la forme de crédits d'impôt plutôt que de déductions²⁵. En 1999, la dépense fiscale annuelle au titre des crédits d'impôt pour don de bienfaisance était estimée à 1,35 milliard de dollars, soit une subvention publique appréciable de la bienfaisance privée²⁶.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Duff, 1999.

²⁶ Sossin, 1999.

Cela dit, il subsiste plusieurs « incertitudes juridiques » quant à l'administration des organismes philanthropiques. L'une de celles-ci est l'interdiction aux organismes de bienfaisance enregistrés de consacrer plus de 10 pour cent de leurs ressources aux activités de revendication. Une autre a trait à la définition d'un organisme de bienfaisance et du but de la subvention aux organismes de bienfaisance. La législation canadienne en matière d'organismes de bienfaisance figure dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Le manque de précision de la définition d'un organisme de bienfaisance confère un pouvoir discrétionnaire excessif aux fonctionnaires de l'impôt, créant ainsi un risque de décisions subjectives et arbitraires²⁷.

C'est ainsi que l'obtention de la reconnaissance juridique constitue pour les organismes la première bataille. Tel fut le cas en 1999, lorsque la Cour suprême du Canada a annoncé sa décision dans la cause concernant la Vancouver Society of Immigrant and Visible Minority Women, qui en appelait du refus de Revenu Canada de lui accorder l'enregistrement d'organisme de bienfaisance. Cette cause était la première où la Cour devait se pencher sur la définition d'un « organisme de bienfaisance » ou d'une « activité de bienfaisance » aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Bien que la Cour ait tranché de justesse à l'encontre de l'organisme, sa décision a frayé la voie à la reconnaissance d'un plus large éventail d'organismes et d'activités de bienfaisance.

Comme l'affirme Nathan Gilbert, de la Fondation Laidlaw, il est essentiel de s'attaquer au cœur de la question du bien public : la loi de l'impôt sur les organismes de bienfaisance. Il est insensé, poursuit-il, que des activités telles que la dénonciation de la pauvreté, la prévention, la majorité des activités récréatives et la plupart des travaux environnementaux ne soient pas considérées comme philanthropiques. « Je pense que nous devons vraiment repenser ce que nous entendons par bien public et élargir peut-être la définition d'un organisme de bienfaisance et la rendre beaucoup plus cohérente. Autrement, le subventionnement de la justice sociale n'ira pas loin. » Tim Draimin dénonce lui aussi l'un des aspects les plus controversés du contexte réglementaire du Canada : le droit des organismes du secteur bénévole de se livrer à des activités de revendication. Selon lui, « en limitant l'action revendicatrice des organismes de bienfaisance, l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a jeté un froid sur le secteur bénévole en entravant les activités de justice sociale. »

Le projet Organismes de bienfaisance et démocratie d'IMPACS réclame également une mise à jour de la loi vieille de 400 ans qui régit les organismes de bienfaisance et l'action politique. Les représentants des médias reconnaissent également qu'une loi restrictive muselle les organismes de bienfaisance lors des débats de politique publique. Les organismes de bienfaisance disposent de connaissances et de compétences populaires dont devraient s'inspirer les décideurs, affirment certains journalistes. D'autres estiment que le fait d'accorder une plus grande liberté de parole aux organismes de bienfaisance ne ferait qu'uniformiser les règles du jeu qui permettent aux entreprises de déduire leurs frais de publicité ou de lobbying à titre de frais d'affaires. Le fond du problème est que la loi permet aux organismes de bienfaisance d'apporter des solutions

²⁷ Ibidem.

ponctuelles, mais leur interdit de s'attaquer aux causes profondes des maux de la société. Une banque alimentaire peut distribuer des conserves de thon, mais ne peut déboursier des fonds pour un débat public sur les politiques susceptibles de réduire le besoin de banques alimentaires. Dans certains cas, l'amendement de la loi constituerait un pas vers la réforme de la démocratie elle-même.

Certains signes permettent d'entrevoir une plus grande ouverture du gouvernement à des changements qui profiteraient au subventionnement de la justice sociale. Le secteur bénévole, conjointement avec le gouvernement, a lancé l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) visant à renforcer la capacité de ce secteur et à améliorer la relation entre celui-ci et le gouvernement fédéral. L'ISBC va examiner le contexte réglementaire en vue de simplifier les processus et de rendre plus transparent le rôle de l'ADRC à l'égard du secteur bénévole. En outre, les éléments de ce secteur au sein de l'ISBC ont mis sur pied un groupe de travail spécial qui examinera les restrictions actuelles à la revendication des organismes de bienfaisance et recommandera des amendements.

POSSIBILITÉS DU SUBVENTIONNEMENT DE LA JUSTICE SOCIALE

La poursuite de la justice sociale est un travail de longue haleine. On a fait valoir que les fondations privées sont mieux en mesure de relever le défi que les organismes publics ou privés; elles ne dépendent pas, pour leur financement, d'un électorat, d'une clientèle ou d'actionnaires. Nathan Gilbert a souligné ainsi la position unique des fondations privées : « aucun autre organisme ne peut se permettre de penser à aussi long terme et de s'attaquer à des problèmes d'envergure sans obtenir de résultats immédiats²⁸. » Les fondations communautaires présentent des avantages semblables; non seulement disposent-elles de ressources appréciables, tant financières qu'humaines, sous la forme de consultants et d'universitaires pour les aider à élaborer leurs plans stratégiques, comme le font les fondations privées, mais encore elles sont en mesure de puiser à de vastes sources de financement, tout en formant des partenariats avec les divers éléments de la communauté afin de mobiliser cette dernière pour les causes les plus urgentes et de créer chez elle un sentiment de responsabilité à l'égard des solutions. De plus, les fondations communautaires disposent de divers instruments de financement (fonds sans restrictions, domaines d'intérêt, bourses, fonds désignés, fonds à vocation arrêtée par le donateur ou fonds en transit) au moyen desquels, grâce à leurs conseils, elles pourraient aiguiller les donateurs vers les domaines où les besoins sont plus grands.

Il est important cependant de se rappeler que les fondations communautaires gagnent l'appui de leurs membres au moyen de leurs activités de développement de la conscience communautaire. Tel est le cas notamment des fondations les plus importantes, lesquelles peuvent jouer un rôle de leadership pour les fondations plus petites, qui ne disposent pas « des capacités internes requises, telles que la maturité

²⁸ Nathan Gilbert, témoignage non publié de la consultation des Fondations communautaires du Canada sur les fondations et la justice sociale.

institutionnelle, les connaissances, les compétences et les actifs²⁹. » Les fondations ont également la souplesse voulue pour être plus novatrices. On s'accorde à penser que les fondations sont une source importante de capital-risque pour faire l'essai d'idées nouvelles et souvent controversées. Si ces idées font leur preuve, elles sont souvent adoptées par les secteurs public, privé ou bénévole en remplacement ou en complément des pratiques existantes. Il est essentiel que les organismes subventionnaires appuient des projets susceptibles d'être repris par le gouvernement, car le changement systémique n'est pas possible sans intervention gouvernementale.

La fondation Tides Canada, fondée par des philanthropes qui souhaitaient élargir leur champ d'action à la justice sociale et environnementale, fournit un exemple des possibilités offertes. L'une des principales tâches du directeur exécutif de la fondation, Tim Draimin, est d'assortir les donateurs et les causes de justice sociale. Lorsqu'un donateur communique avec lui en vue d'appuyer un projet d'avant-garde, il entame un processus qu'il qualifie de *stratégie philanthropique* : une conversation visant à délimiter les domaines de justice sociale les plus importants pour le donateur. Tides Canada effectue alors une recherche pour trouver les projets qui correspondent à ses aspirations³⁰.

C'est ainsi que s'est produit l'appariement avec le projet Community Undertaking Social Policy (CUSP) de St. Christopher House. Un donateur souhaitait appuyer un projet susceptible d'influer à long terme sur la pauvreté à Toronto. Tides Canada trouva alors le projet de St. Christopher House, financé à l'origine par la Atkinson Charitable Foundation, qui partageait ce point de départ qu'est l'examen de la nature de la pauvreté. Le projet CUSP de St. Christopher House crée une façon de réexaminer le système. Réunissant un théoricien de la politique et des personnes à faible revenu ainsi que des travailleurs de première ligne, ce projet fut une odyssée de huit semaines de compréhension mutuelle et de changement. Les travailleurs de première ligne ont appris le fonctionnement du régime fiscal et des programmes de sécurité du revenu; les analystes de la politique ont appris les ratés du système – notamment le fait que plus de 350 000 personnes âgées à faible revenu ne recevaient pas du gouvernement les paiements du Supplément de revenu garanti auxquels elles avaient droit – et les chômeurs, vieillards et assistés sociaux dont s'occupe St. Christopher House ont appris que le changement est possible. Récemment, le gouvernement fédéral a amorcé le processus requis pour que les personnes âgées admissibles commencent à recevoir plus d'un demi-milliard de dollars.

Le travail des fondations Atkinson et Tides à l'appui du projet CUSP de St. Christopher House montre ce que l'on peut accomplir lorsque les fondations surmontent leur réticence à intervenir dans la revendication directe de changements politiques auprès des gouvernements. Nombre de droits et de privilèges que nous tenons présentement pour acquis ont été emportés de haute lutte par des organismes locaux. Aux États-Unis, qui connaissent une beaucoup plus longue tradition d'activisme, les organismes communautaires furent à l'avant-garde de la lutte en faveur de l'amélioration des

²⁹ Carolyn Milne, témoignage non publié de la consultation des Fondations communautaires du Canada sur les fondations et la justice sociale.

³⁰ Tim Draimin, témoignage non publié de la consultation des Fondations communautaires du Canada sur les fondations et la justice sociale.

conditions de travail et de vie, la légalisation de l'organisation syndicale, l'obtention de pensions pour les travailleurs et l'élargissement de l'accès à l'enseignement supérieur. Ces efforts ont réussi « parce qu'ils ont contesté des conditions injustes et des institutions dysfonctionnelles, pour obtenir de nouvelles lois et mesures réglementaires, combattre la discrimination et préserver... les libertés civiles³¹. » Le subventionnement de la justice sociale offre de grandes possibilités d'obtenir des changements importants et durables par la revendication au sein des mouvements de lutte contre la pauvreté, de libération de la femme, de protection de l'environnement, de défense des droits des consommateurs, des homosexuels et des jeunes et d'intérêt public.

Nous sommes au courant d'une foule de projets divers en cours au Canada et visant à obtenir la justice sociale. Nombre d'entre eux ont été créés et sont administrés par des organismes communautaires ou locaux qui comptent sur des collectes de fonds pour la totalité de leurs revenus. Ces organismes communautaires sont plus proches des problèmes et ainsi les comprennent mieux. Seule une institution locale est en mesure de susciter un leadership, une définition et un engagement locaux à l'égard d'un projet; la subvention promet ainsi d'être utilisée plus efficacement. Grâce à leurs programmes, ces organismes observent de première main les effets des inégalités sociales et économiques ainsi que les remèdes à y apporter. Ces organismes tireraient profit d'un appui extérieur, d'une part pour prolonger ces programmes précieux et, le cas échéant, en augmenter la taille et la portée, et d'autre part, pour acquérir la capacité d'entraîner des changements. Des subventions plus importantes à plus long terme et un financement de base accru procureront une plus grande stabilité à ces organismes et le temps qu'elles épargneront en collecte de fonds pourra être consacré à la mise en œuvre et à l'amélioration de leurs programmes.

L'argent à lui seul ne suscite pas le changement social. Le subventionnement de la justice sociale ne peut être concentré uniquement sur le financement que les fondations fournissent aux organismes communautaires. « La tâche ne consiste pas uniquement à aider les pauvres, mais à sensibiliser la communauté à leurs besoins et à leur bien-être³². » Les fondations pourraient aider les organismes communautaires à accéder à la source beaucoup plus importante des dons individuels. Le total des contributions des fondations paraît dérisoire par rapport aux dons des individus. Au Canada, en 1997, 78 % de l'ensemble des dons de 5,5 milliards de dollars provenaient d'individus. Les fondations, en revanche, avaient contribué 9 %³³. Par comparaison, aux États-Unis, en 1995, 88 % des dons étaient individuels, tandis que 7 % provenaient de fondations³⁴.

Les fondations revêtent une certaine autorité morale qui peut être utilisée pour sensibiliser la communauté à la cause de la justice sociale. L'action coordonnée de divers éléments de la communauté peut créer des synergies. Les fondations peuvent aider à établir au sein de la communauté des réseaux qui permettront de partager les connaissances et les expériences en matière d'activités de justice sociale. Lors de la Consultation sur les fondations et la justice sociale de janvier 2002 à Toronto, la

³¹ Pablo Eisenberg, 2002, "Grant Makers' Aversion to Advocacy Ignores Lessons of History", *The Chronicle of Philanthropy*, 22 août 2002.

³² Richard Magat, 1989, *Foundation News*, juillet/août 1989.

³³ *Philanthropic Trends*, 1999.

³⁴ Carson, Emmet D., 1999.

présidente-directrice générale de la Hamilton Community Foundation a raconté comment son conseil d'administration a approuvé une subvention de développement pour un projet visant à instaurer un dialogue entre les dirigeants des secteurs privé, public, bénévole, religieux et autres à la suite d'incidents raciaux et de vandalisme à caractère raciste à Hamilton, dans la foulée du 11 septembre 2001.

Les groupes confessionnels jouent également un rôle clé quotidien en matière de justice sociale au Canada. Ketchum Canada rapporte³⁵ qu'en 2001, 41 % des 77 000 organismes de bienfaisance enregistrés au Canada étaient des organismes religieux; en outre, la moitié des dons étaient versés à ces organismes. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes; ils illustrent la présence des groupes confessionnels dans la vie des gens et l'étendue de leurs activités. On peut également affirmer que la justice sociale est un idéal que partagent diverses confessions et qui anime déjà une part importante de leurs activités. Enfin, les dirigeants de ces organismes religieux jouissent d'une grande considération au sein de leur communauté et pourraient être mobilisés pour inspirer un plus fort engagement à l'égard de la justice sociale.

Il ne fait aucun doute que le pouvoir que représentent les organismes sociaux réside dans leur capacité d'organiser, d'éduquer et de mobiliser. Lorsque des gens se regroupent et forment des organismes pour concentrer leur pouvoir collectif, ils peuvent susciter le changement social. Lorsqu'un grand nombre d'organismes travaillent ensemble à l'atteinte d'un but commun, on est en présence d'un mouvement. Les mouvements entraînent le changement.

CONCLUSIONS

Les fondations communautaires canadiennes ont exprimé leur ferme désir de se livrer au subventionnement de la justice sociale. Jusqu'à présent cependant, la majorité des fondations communautaires n'ont eu que des activités limitées dans ce domaine. De plus, seule une très faible part des subventions de l'ensemble des fondations est allouée à des projets de justice sociale; la vaste majorité appuie des efforts traditionnels dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'aide sociale³⁶. Les fondations en général doivent donc s'impliquer davantage en augmentant le nombre et le montant des subventions accordées aux organismes locaux qui, soit dirigent activement des programmes de service, soit militent en faveur de changements de la politique publique.

Les fondations peuvent favoriser le dialogue entre les divers intervenants d'une communauté locale. Tel est l'un des principes directeurs qu'on a fait valoir à leur sujet³⁷. Il s'agit là d'une tâche ardue parce qu'elle implique que les fondations jouent un rôle plus actif d'agents de changement social. « Il faut un certain courage pour amorcer le dialogue sur des problèmes sociaux controversés touchant la communauté, comme les inégalités sociales, la discrimination raciale ou l'homophobie... Malheureusement, les

³⁵ *Philanthropic Trends*, printemps 2002.

³⁶ Fondations communautaires du Canada, Guide et annuaire des membres, 1999-2000 et *Philanthropic Trends*, p. 10.

³⁷ Fondations communautaires du Canada, 2001, *Explorations*.

fondations communautaires n'ont pas toujours épousé la cause de la diversité ou figuré à l'avant-garde du dialogue et de l'action concernant les problèmes sociaux les plus épineux auxquels font face les communautés³⁸. » En relevant ces défis, les fondations communautaires prendront fermement position en faveur de la justice sociale, mais elles risqueront de s'aliéner certains de leurs alliés traditionnels.

Il faudra aplanir la voie aux fondations qui souhaitent accroître leur rôle. Le changement d'activités de ces fondations suscitera une opposition. Il ne sera pas facile de convaincre les dirigeants et les donateurs des fondations que le changement de cap est valable. Les fondations doivent également renforcer leurs capacités internes de déterminer et d'évaluer les projets de justice sociale. Chacune devra acquérir une vision claire de sa place stratégique dans la société. Pareille vision présentera nécessairement un caractère unique, parce que les besoins et les capacités des communautés où œuvrent les fondations sont uniques. Sans une connaissance intime des communautés locales, même les projets les plus réfléchis risquent de demeurer des idées abstraites, incapables d'inspirer l'engagement requis.

Les fondations peuvent influencer sur le mouvement en faveur de la justice sociale. Les lignes directrices des subventions peuvent exercer une profonde influence sur la vie de nombreux organismes qui sont souvent disposés à changer jusqu'à leurs objectifs pour pouvoir obtenir des dons d'une fondation. Ce pouvoir entraîne la responsabilité de travailler pour le bien de la société; la meilleure façon pour les fondations de diriger est de servir. Les fondations ne doivent pas présumer qu'elles sont mieux en mesure de résoudre les problèmes que les organismes communautaires. Peu d'entre eux oseront remettre en question les postulats des fondations, avec leur pouvoir financier. Le problème est que lorsqu'un projet est motivé par l'argent, la prise de décisions devient par trop bureaucratique. Seuls les projets en mesure de répondre aux besoins véritables d'une communauté précise, en suscitant un engagement libre de la population connaîtront des résultats à long terme.

Il faudra enfin acquérir une meilleure compréhension du type de projets de subventionnement de la justice sociale qui réussissent et la raison de leur réussite. On pourrait commencer par appuyer les fondations les plus actives dans ce type de subventionnement, afin de déterminer les méthodes les plus efficaces. Parallèlement, il faudra se renseigner sur les projets en cours ainsi que les organismes et les personnes actives au sein de leur communauté. Enfin et surtout, les fondations devraient organiser des forums où les organismes communautaires et tous les autres intervenants puissent partager leurs expériences en matière d'action sociale. Ce type de rencontres constituent des occasions évidentes d'apprentissage, mais elles sont également stimulantes et permettent de reconnaître le dévouement de nombreuses personnes. C'est ainsi que l'on engendre l'enthousiasme qui soutient le mouvement.

³⁸ Emmett D. Carson, Fondations communautaires du Canada, conférence bisannuelle, mai 2002.