

NOTES POLITIQUES

DES SOLUTIONS POUR L'ACTION PUBLIQUE



**PHILANTHROPIE,
MÉCÉNAT ET
POLITIQUE**

Éditeur : IDÉES-AFRIQUE

825, rue Deslauriers, Saint-Laurent (Qc), H4N1X3
info@idees-afrique.ca

Comité éditorial

CHEIKH TIDIANE WADE, Ph.D. Université d'Assane Weck, Sénégal
Baï Irène Aimée KOOVI, Ph.D. Université de Parakou, Bénin
Raoul TAMEKOU TSOWA, Ph.D. IDÉES-AFRIQUE, Montréal
Jean Roger ABESSOLO NGUÉMA, Ph.D. IDÉES-AFRIQUE
Comptabilité et finances
Denise Odile ETOA

Avertissement : les opinions exprimées dans cette revue sont celles des auteur(e)s et ne doivent pas être considérées comme des positions officielles de IDÉES-AFRIQUE.

ISSN: ISSN 2564-100X

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
LE MOT DU DIRECTEUR	4
DOSSIER SPÉCIAL	7
MODÈLE INNOVANT DE GOUVERNANCE DANS LES ORGANISMES PHILANTHROPIQUES : CAS DE CENTRAIDE ESTRIE	8
Amina Wazoumi Ignanoné	8
LES RELATIONS ENTRE ACTEURS DE LA PHILANTHROPIE EN CÔTE D'IVOIRE : UNE ANALYSE DES DYNAMIQUES D'INTERDÉPENDANCE ET DE DÉPENDANCE	18
Jean Claude Kouadio	18
MECENAT- PHILANTHROPIE ET RSE, OUTIL DE MARKETING HUMANITAIRE OU LEVIER DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ET DE GOUVERNANCE ?	27
Sambou NDIAYE	27
ENTRETIENS	36
POLITIQUE ET SOCIÉTÉ	45
LA DIVERSITÉ PÉNALISÉE : LES TRAVAILLEURS RACISÉS ET IMMIGRANTS DANS LE SECTEUR À BUT NON LUCRATIF CANADIEN	46
Raoul Tamekou Tsowa	46
RECENSIONS CRITIQUES	55
ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO	59



LE MOT DU DIRECTEUR

Raoul **TAMEKOU TSOWA**, Ph.D.

Directeur Général IDÉES-AFRIQUE

Le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif au Canada est un moteur économique majeur. Il représente en moyenne 8,1 % du PIB, ce qui est supérieur à la contribution de l'industrie du commerce de détail, emploie environ 2 millions de Canadiennes et compte plus de 170 000 organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Au cœur du secteur se trouvent les pratiques de philanthropie et de mécénat qui bien que se rejoignant sur l'objectif de soutien privé des causes d'intérêt général, se distinguent par leur logiques, leurs modalités, et leur portée. La philanthropie est souvent définie comme « un comportement bienveillant, généralement sous forme de dons charitables, à l'égard d'autrui dans la société¹. » Elle inclut des apports financiers, matériels ou immatériels en vue d'améliorer le bien-être humain ou social². Le mécénat quant à lui renvoie à une contribution volontaire et désintéressée de ressources (financières, en nature ou en compétences) par les entreprises en faveur de l'intérêt général. Il couvre divers domaines tels que la culture, la santé, l'éducation, l'environnement, et la solidarité sociale³.

En somme, la philanthropie correspond à un engagement désintéressé et large pour le bien commun, tandis que le mécénat est un soutien ciblé, souvent culturel, avec une dimension de prestige ou de reconnaissance. Une autre différence se trouve dans la structure de l'écosystème. La philanthropie a une architecture tripartite (donateur – opérateur – acteur de terrain)⁴, tandis que le mécénat repose sur une relation bilatérale plus directe entre le mécène et le bénéficiaire. La structure de la philanthropie exige une chaîne de valeur collective, souvent avec une gouvernance, une logique d'impact social mesurable et une séparation des rôles. Dans les rapports de mécénat, l'engagement de soutien concret (financier, matériel, ou en compétences) à un projet identifié n'implique pas nécessairement un intermédiaire redistributif.

Enfin, avis partagé par une majorité d'auteurs, la philanthropie tout comme le mécénat offrent de nombreux bénéfices pour la société. Laboratoires d'expérimentation et leviers d'innovation sociale, ils interviennent en complément de l'action publique,

¹ Voir Gonzalez, Luis J. "Fundamentals of Fund-Raising: Fund-Raising for Academic Libraries." In *Private Philanthropic Trends in Academic Libraries*, edited by Luis J. Gonzalez, 15–40. Chandos Information Professional Series. Oxford: Chandos Publishing, 2013. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-618-0.50002-8>.

² Voir Atere, Olawale, John Emaimo, Nkechi Emma-Echiegu, Ferdinand Oo, Ukpong Bo, Chukwudi Ulunta, Adeyanju Tp, Ismail Ms, C. Odimmegwa, and Adeola Ae. "Significance of Philanthropy and Philanthropic Social Work Fcdtt." *Clinical Social Work Journal*, 2022.

³ Voir Debliesse, François. "En finir avec le mécénat?" *Futuribles* 435, no. 2 (2020): 77–92.

⁴ Voir Charhon, Francis. "La philanthropie, un investissement rentable pour l'État." *L'ENA hors les murs* 505, no. 4 (2021): 21–23.

couvrant des domaines et des secteurs nécessitant une certaine granularité des instruments et des stratégies d'impacts. Ainsi, en plus d'apporter du financement, disons localisé sur des enjeux plus spécifiques que les objets souvent largement définis et génériques des politiques publiques, les institutions de philanthropie et les initiatives de mécénat dynamisent le lien social. Elles nourrissent l'engagement collectif, autant celui de citoyens que des entreprises privées à des causes communes, contribuent au développement et à la densification des relations entre différents acteurs et pôles d'intérêts sectoriels⁵.

Toutefois, l'équilibre entre avantages sociaux et coût sociétal des actions de philanthropie et de mécénat est souvent remise en cause. En effet, si leur impact sur la vie des populations est direct et indéniable, de nombreux doigts pointent en retour l'importance du retour sur investissement, qui vide de sa substance la nature désintéressée et altruiste de ces modes institutionnalisés de la générosité. Les politiques fiscales incitatives peuvent, dans certains cas, transférer à l'État une part majoritaire du coût du don : selon les régimes et les cumuls de crédits, à l'instar du Canada et du Québec, jusqu'à 70 % ou plus de chaque dollar "donné" peuvent être financés indirectement par les fonds publics, via les crédits d'impôt et les exonérations fiscales. [Les dons d'actifs avec gain en capital, sont particulièrement avantageux à cet égard.](#) Ce régime de faveur accentuerait la nature ambivalente de la philanthropie ou du mécénat, amenant certains auteurs à les considérer davantage comme des mécanismes de reproduction des inégalités⁶.

En plus des avantages fiscaux, d'autres critiques soulignent la forte dépendance structurelle et opérationnelle de l'État envers les acteurs de philanthropie et mécénat, entreprises ou fondations, déplaçant la relation de la complémentarité et l'interdépendance à la domination. La délégation de fonctions et missions étatiques, dans des proportions souvent significatives selon les secteurs, à ces acteurs interroge sur la légitimité de leur poids dans la prise en charge des problématiques sociales, et l'orientation de l'intérêt général⁷.

Les articles du dossier principal de ce 6e numéro de Notes politiques explorent, de façon concrète et empirique, les moteurs, mécanismes et relations qui définissent la philanthropie et le mécénat, et leur relation avec l'État. Les contributions s'avèrent particulièrement éclairantes car elles offrent un aperçu de dynamiques empiriques dans des pays différents, entre le Québec et l'Afrique. Dans son texte, Amina Wazoumi analyse le processus d'innovation qui a permis à Centraide Estrie de réinventer son approche de philanthropie, et de mieux se positionner dans l'écosystème du secteur de la bienfaisance moderne au Canada. Sa réflexion est enrichie par des instructions et des recommandations précieuses pour les organismes caritatifs et à but non lucratifs. Jean-Claude Kouadio, quant à lui, nous emmène au cœur de la complexité de la philanthropie ivoirienne, caractérisée par une variété et une pluralité des relations de dépendance et de collaboration entre l'État et les fondations. Enfin, le texte de Sambou Ndiaye démontre comment en agissant comme levier RSE, le mécénat vient pallier les carences de l'État et des collectivités territoriales dans la région de Saint-Louis en matière d'externalités environnementale dans l'exploitation minière.

5 Voir par exemple l'article de la revue *Policy options sur l'importance des fondations au Canada* : <https://policyoptions.irpp.org/fr/2025/01/fondations-structure/>.

6 Voir Bory, Anne. "Le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien." *Genèses* 131, no. 2 (2023): 32-54.

7 Voir Monier, Anne. «La relation philanthropique, un rapport de domination ? Le cas des Amis Américains des institutions culturelles françaises.» *Politix* 31, no. 121 (2018): 79-104.

Dans la section des entrevues, nous accueillons Nadia Duguay, directrice générale de la Fondation Beati qui nous offre une réflexion profonde, particulièrement argumentée et documentée, enrichie par une vaste expérience et une grande connaissance des enjeux du secteur caritatif et de la bienfaisance.

Dans la rubrique Politique et Société, Raoul Tamekou Tsowa propose une synthèse analytique d'un rapport récent de Imagine Canada sur la situation et les tendances des organismes à but non lucratif au Canada (OBNL). L'article se concentre en particulier sur les personnes racisées et immigrantes.

DOSSIER SPÉCIAL



MODÈLE INNOVANT DE GOUVERNANCE DANS LES ORGANISMES PHILANTHROPIQUES : CAS DE CENTRAIDE ESTRIE

Amina **Wazoumi Ignanoné**

Doctorante à l'École de gestion de l'Université
de Sherbrooke, Canada

Résumé

Centraide Estrie est un organisme philanthropique qui lutte contre la pauvreté en collectant et redistribuant des fonds aux organismes communautaires. Son modèle de gouvernance innovant constitue un exemple inspirant, car il se base sur trois caractéristiques essentielles : l'hybridité, la proximité et l'innovation sociale. Ce modèle permet d'articuler la logique sociale et la logique économique, grâce à l'engagement bénévole des professionnels du secteur privé. Cela favorise la diversification des ressources et renforce la résilience de l'organisation. L'implication directe d'acteurs locaux et la territorialisation des dons dans ce modèle de gouvernance, permettent une meilleure adéquation entre les décisions stratégiques et les besoins de la communauté. Enfin, l'adoption de pratiques innovantes contribue à accroître la visibilité, la crédibilité et l'impact social de l'organisme. Toutefois, Centraide Estrie demeure confronté à certains défis notamment la rareté des ressources, la concurrence des autres organismes et la pérennité des innovations. Pour faire face à ces enjeux de manière durable, l'organisme a développé plusieurs mécanismes stratégiques et opérationnels.

Mots-clés : gouvernance – organismes philanthropiques – hybridité – proximité – innovation sociale

Introduction

Créé en 1975, Centraide Estrie est un organisme philanthropique qui collecte et distribue des fonds aux organismes communautaires. Membre du mouvement United Way Canada, Centraide Estrie a fait de la lutte contre la pauvreté sa principale mission. L'organisme a progressivement développé une gouvernance axée sur une collaboration diversifiée dans sa gestion et de ses orientations stratégiques. Cette gouvernance se distingue de celle des autres organismes philanthropiques sur plusieurs points : d'abord le conseil d'administration est composé uniquement des bénévoles qui sont des professionnels du secteur privé, très engagés localement ; cela apporte des compétences variées dans la prise des décisions stratégiques. Ensuite, Centraide Estrie réserve un siège spécifique à la diversité dans son conseil d'administration, ceci pour assurer une visibilité aux minorités visibles. Enfin, le renouvellement des mandats des administrateurs à Centraide Estrie tient souvent compte des critères de compétences spécifiques pour enrichir les savoir-faire du conseil d'administration, ce qui n'est pas systématique dans les autres organismes. Les profils des administrateurs sont souvent complémentaires.

Dès 2017, l'organisme a initié une profonde transformation de sa gouvernance, qui s'est traduite par une évolution majeure de ses missions. Il s'agit de modifications majeures sur les mécanismes de collecte et de distribution de fonds, afin de mieux répondre aux attentes des parties prenantes. L'un des effets positifs de cette modification porte sur le montant de la collecte des fonds qui a atteint un niveau record en 2020, franchissant pour la première fois, le cap historique de 2 millions de dollars. Parallèlement, les investissements se sont accrus avec une augmentation du nombre de

programmes, organismes et projets financés, passant de 65 en 2017 à 93 en 2025.

Le modèle de gouvernance de Centraide Estrie est donc jugé pertinent pour illustrer les modèles innovants de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL). Malgré leur importance fondamentale dans la société, les OBNL sont régulièrement confrontés à des enjeux de gouvernance. À cela s'ajoutent les défis tels que les financements limités, la difficulté à attirer et à maintenir une main d'œuvre de qualité (Zhao et al., 2025) ou l'augmentation de la demande des populations (Prentice et al., 2023). Ces défis sont exacerbés avec la pandémie de covid-19 où les besoins se sont multipliés (Akingbola et al., 2021). Ainsi, se pose la question de savoir *comment le modèle de gouvernance de Centraide Estrie peut-il inspirer les OBNL à améliorer leur gouvernance ?*

Pour répondre à cette question, nous menons une étude empirique pour nous imprégner du cas de Centraide Estrie. Notre démarche méthodologique est axée sur l'analyse des archives internes de l'organisme (règlements généraux, rapports annuels d'activités, procès-verbaux de rencontre, etc.), des observations non participantes et l'examen de la documentation en ligne. Ces différentes sources de données nous ont permis de trianguler les informations pour présenter les piliers sur lesquels repose le modèle de gouvernance de Centraide Estrie. Ainsi, pour présenter les résultats de notre analyse, nous nous appuyons sur trois caractéristiques essentielles de la gouvernance de Centraide Estrie : l'hybridité, la proximité et l'innovation.

A - Une gouvernance hybride

Les organisations hybrides sont celles-là qui fonctionnent dans un contexte de pluralité institutionnelle et qui mettent en

œuvre des éléments issus de logiques multiples et souvent contradictoires (Mair et al., 2015). Étudier la gouvernance dans ce contexte est pertinent, car cela permet de comprendre la complexité décisionnelle, d'évaluer la légitimité de l'autorité et de renforcer les capacités d'apprentissage organisationnel. Le phénomène des organisations hybrides est de plus en plus abordé dans la littérature scientifique (Gehring, 2021; Jäger et Schröer, 2014; Sætre, 2023) et il

existe de nombreuses définitions de l'hybridité dans la littérature. D'une manière générale, le terme décrit la combinaison d'éléments qui ont généralement été perçus comme séparés les uns des autres (Schmitz et Glänzel, 2016). De nombreuses combinaisons sont possibles donnant ainsi lieu à une variété des formes hybrides.

Dans le cas de Centraide Estrie, l'hybridité qui sera présentée ici se manifeste par



une collaboration étroite entre les logiques sociales et commerciales (Smith, 2014). En effet, le conseil d'administration qui donne les grandes orientations stratégiques de l'organisme, est composé des bénévoles issus du secteur privé. L'hybridité de l'organisme lui permet donc de rechercher un équilibre entre son approche caritative et sociale qui définit même sa raison d'être et une approche économique à travers le conseil d'administration qui lui permet de diversifier ses ressources et maintenir son existence dans le temps. Le recours à une gouvernance hybride permet à Centraide Estrie d'insuffler de nouvelles manières de concevoir les phénomènes et les rapports

sociaux. Il lui permet également de créer des alliances spécifiques avec des acteurs qui ont traditionnellement été considérés comme incompatibles : les acteurs du secteur privé.

L'hybridité du modèle de gouvernance de Centraide Estrie procure des avantages aussi bien pour les entreprises privées impliquées que pour les organismes communautaires que Centraide Estrie finance. Pour les entreprises, la philanthropie est presque équivalente à la publicité, car elle génère chez les clients une image positive et par conséquent des comportements favorables à leurs activités. De nombreuses études ont

démonstré que les entreprises jouissant d'une bonne réputation sociale bénéficient également de bonnes évaluations des consommateurs et d'une visibilité accrue (Allouche et Laroche, 2005). Pour les organismes philanthropiques, l'implication des entreprises leur permet de bénéficier des financements, des ressources humaines (bénévoles) et de l'expertise gratuite pour l'accomplissement de leurs missions. Ainsi, le modèle de gouvernance innovant a des effets sur toutes les parties prenantes dans un environnement évolutif où la concurrence est de plus en plus importante et les ressources limitées et en déclin. Avec la pandémie de covid-19, le modèle de gouvernance hybride a permis de constater que lorsque les parties prenantes unissent leurs efforts pour affronter les défis socioéconomiques, les impacts des inégalités sont amoindris (Alberio et Sousa, 2020).

Les donateurs sont de plus en plus généreux ce qui a permis à Centraide Estrie de mobiliser, dans le cadre de sa campagne de collecte de fonds, des montants qui dépassent les objectifs fixés. La campagne de levée de fonds est réalisée par le cabinet de campagne au sein d'entreprises, organismes et institutions à laquelle contribue également la population locale. Centraide Estrie réalise plus d'une centaine de campagnes chaque année grâce aux ressources et aux bénévoles qu'il mobilise pour la fluidité et la réussite de ces campagnes. Les fonds proviennent de différentes sources notamment des entreprises, des fondations, des gouvernements, des municipalités, des syndicats, des donateurs individuels et bien d'autres. À titre d'exemple, Centraide Estrie compte plus d'une dizaine de donateurs « leaders », c'est-à-dire des personnes qui donnent 1.200 \$ et plus par année.

Le cabinet de campagne de Centraide Estrie est un comité constitué de 12

bénévoles issus des différents territoires de la région estrienne qui exercent dans plusieurs domaines notamment le secteur manufacturier, les finances, l'éducation ou les technologies de l'information. Avec le soutien opérationnel des employés, les actions du cabinet de campagne permettent à l'organisme de jouir d'une bonne réputation tout en renforçant la confiance des donateurs.

Les bénévoles du cabinet de campagne ciblent les meilleures stratégies, ce qui permet de réduire la pression sur les employés qui n'ont ainsi pas à assumer l'ensemble du processus de collecte de fonds seuls. En définissant la stratégie de mobilisation de ressources, le cabinet de campagne s'oriente souvent vers une diversification des sources des revenus dans le but d'atteindre les objectifs. C'est dans ce contexte que certaines campagnes sont organisées sous forme d'événements ponctuels et d'autres sont plus modernisées avec l'utilisation de la technologie qui facilite les dons en ligne de manière spontanée. Enfin, le cabinet de campagne œuvre également pour la fidélisation des donateurs et l'augmentation des dons planifiés, car les causes dites sensibles sont de plus en plus nombreuses.

Cependant, le modèle hybride de gouvernance de Centraide Estrie est confronté à certains défis parmi lesquels les tensions inhérentes à la coexistence de deux logiques distinctes : la logique sociale et caritative, profondément ancrée dans la mission historique de l'organisme, et la logique économique, qui oriente de manière implicite certaines décisions stratégiques et opérationnelles. Par exemple, concilier la tendance à accorder plus d'attention à la collecte de fonds et à la concurrence au détriment du temps consacré au volet social de la mission de l'organisme.

Un autre défi est lié à la complexité décisionnelle découlant de la diversité

des profils et des perspectives au sein du conseil d'administration. Certains administrateurs privilégient une approche axée sur la mobilisation et la croissance des dons, alors que d'autres insistent sur la portée sociale des actions mesurée par le nombre de personnes vulnérables assistées. Bien que ces deux orientations puissent être perçues comme contraires, elles sont complémentaires et nécessitent un équilibre stratégique. Pour ce faire, Centraide Estrie a développé divers mécanismes basés notamment sur la transparence, la rigueur et la communication dans le but de renforcer la confiance et favoriser l'adhésion des acteurs.

B - Une gouvernance de proximité

La gouvernance de proximité peut s'entendre comme un mode de prise de décision qui privilégie la participation des acteurs locaux motivés par le partage des valeurs communes et le sens de responsabilité à l'égard du développement

de leur territoire (Allemand et al., 2016). La proximité, qu'elle soit territoriale ou organisationnelle, peut contribuer à favoriser la réussite et la pérennité de l'organisation. Ce constat est d'autant vrai pour les organisations philanthropiques où la proximité se situe au centre de l'engagement des administrateurs et des donateurs, car ceux-ci peuvent directement visualiser les effets de leur implication ainsi que leur contribution à la communauté. Tel est justement le cas de Centraide Estrie qui a un conseil d'administration composé de 13 administrateurs bénévoles, issus des organisations situées en Estrie. L'engagement de ces bénévoles est principalement motivé par un devoir moral et social visant à soutenir les membres de leur communauté. L'objectif étant de lutter contre l'injustice sociale en donnant accès aux personnes défavorisées en répondant à leurs besoins fondamentaux tels que l'alimentation, le logement ou l'éducation.



Centraide Estrie intervient au niveau local et régional dans un territoire vaste de 12 392 km² avec une population de plus de 500 000 habitants en 2024⁸. L'organisme apporte un soutien direct à des milliers de personnes vulnérables chaque année. À titre d'exemple en 2024, l'organisme a soutenu plus de 78 000 personnes et a financé une

8 Modifications aux municipalités du Québec – Janvier 2024.

centaine d'organismes et de programmes communautaires (rapport annuel 2024-2025)⁹.

Cette proximité donne des avantages considérables à l'organisme. D'une part, la gouvernance de proximité amène les administrateurs à prendre des décisions adaptées au contexte local, ce qui permet de mieux répondre aux attentes de la communauté. Et d'autre part, les dons sont faits par les membres d'une communauté dans laquelle ils sont investis. Cela permet de mettre en relation directement les donateurs et les bénéficiaires : c'est la *territorialisation des dons*. Par ailleurs, les donateurs peuvent visualiser le problème de société pour lequel leur contribution est sollicitée ainsi que les impacts sociaux de leurs dons. Ils assistent des personnes qu'ils connaissent et savent exactement comment les fonds qu'ils donnent sont employés. Cela permet à Centraide Estrie d'être un moyen d'inconnexion entre les différents acteurs sociaux et un canal par lequel les organismes communautaires locaux entretiennent des relations étroites avec les communautés locales (tables de concertation). C'est également un moyen de développer une philanthropie de proximité tout en préservant une identité propre de la communauté concernée.

La gouvernance de proximité permet à Centraide Estrie d'être un acteur important de la région en mobilisant des milliers de bénévoles chaque année pour lutter contre la pauvreté et assurer les besoins vitaux des personnes vulnérables. Ainsi, la forte implication des bénévoles, leur engagement, la diversité de leurs profils, leurs expériences professionnelles et leurs expertises constituent un atout important pour l'organisme. Enfin, le principe d'alternance instauré au sein du conseil d'administration permet d'assurer la relève tout en préservant l'expérience.

Une composition optimale du conseil d'administration permet d'intégrer les dynamiques manquantes et de garantir la diversité de compétences.

La proximité territoriale de Centraide Estrie se manifeste également à travers les partenariats sociaux qu'entretient Centraide Estrie avec un nombre important d'organismes communautaires locaux. Par le soutien qu'il apporte à une diversité d'organismes et de programmes, Centraide Estrie couvre plusieurs champs d'action, ce qui lui permet d'optimiser son impact social et consolider son rôle d'acteur majeur dans la communauté estrienne. Cette proximité permet une bonne connaissance du milieu communautaire et des besoins spécifiques du milieu, attribuant ainsi à Centraide Estrie un enracinement territorial, une réputation crédible et une expertise supplémentaire.

Cependant, la gouvernance de proximité est confrontée à plusieurs défis structurels et opérationnels. Parmi ceux-ci figurent la prolifération des organismes communautaires dans un contexte de ressources financières limitées, la concurrence de plus en plus grandissante des autres organismes philanthropiques ainsi que la complexité liée à la gestion impliquant plusieurs acteurs (organismes communautaires, United Way Canada, donateurs, etc.). Pour faire face à ces enjeux, Centraide Estrie a mis en place divers mécanismes de gouvernance participative parmi lesquels la prise de décisions collectives et consensuelles, l'implication de la communauté à travers l'assemblée générale annuelle, la représentativité de différentes parties prenantes dans les instances décisionnelles ainsi que la valorisation de l'impact de ses actions.

C - Une gouvernance marquée par l'innovation sociale

⁹ [Centraide Estrie](#).

Le fort engagement du conseil d'administration dans la gestion de l'organisme constitue un avantage remarquable. À Centraide Estrie, les administrateurs accompagnent la direction générale à travers des réflexions et orientations stratégiques. Contrairement au modèle classique de gouvernance dans les OBNL basé sur une hiérarchisation et une concentration des pouvoirs entre les mains de la direction générale ou du gestionnaire, le modèle de gouvernance innovant de Centraide Estrie est plus collaboratif avec une répartition horizontale des pouvoirs. Le rôle du conseil d'administration ne se limite plus à la définition des orientations stratégiques, il garantit également un climat de

travail optimal en favorisant la collaboration et le respect et la mutuel chez les employés. Ces derniers ne sont pas seulement des ressources à gérer, ils sont considérés comme un actif dans lequel il faut investir et valoriser la contribution ; cela permet de renforcer l'engagement et la confiance des employés. Cette approche permet d'améliorer la perception de l'organisme par la population, car s'il est vrai que Centraide Estrie est bien connu des

personnes âgées, cela n'est pas d'autant acquis pour les populations plus jeunes. Pour répondre aux attentes des jeunes et innover ses pratiques, Centraide Estrie a initié et mis en œuvre plusieurs actions nouvelles notamment :

- La dématérialisation des dons avec les dons en ligne ;
- La dématérialisation de la documentation liée aux procédures pour mieux faire connaître l'organisme ;
- L'implication des jeunes dans les instances de décision (conseil d'administration) ;
- La création du poste de conseiller en charge de la communication ;
- Le déménagement du siège de l'organisme pour lui donner plus de visibilité ;
- L'intégration des critères d'équité, de diversité et d'inclusion dans les orientations stratégiques.

Ces innovations ont conduit Centraide Estrie à intégrer certaines pratiques inspirées du secteur privé comme par exemple, la réalisation des vidéos



publicitaires, la multiplication des activités bénéfiques ou la diffusion des témoignages des membres de la communauté dans le but de diversifier ses sources de revenus. La transparence dans la collecte de dons et les investissements et la reddition des comptes sont devenues régulières. Ces nouveautés ont permis de renforcer la gouvernance de Centraide Estrie en plus des règlements généraux révisés récemment et de la gestion financière saine de

l'organisme. Centraide Estrie est devenu plus qu'un collecteur – distributeur des fonds et se positionne désormais comme un rassembleur dans la communauté, qui promeut l'entraide, la solidarité et la justice sociale dans le respect de l'autonomie des organismes qu'il finance. Ce modèle de gouvernance a permis à Centraide Estrie d'évoluer de façon constante tant sur le plan financier qu'organisationnel. L'organisme est passé d'un employé à sa création à huit aujourd'hui. Le montant de la campagne annuelle est passé d'environ cent mille dollars à sa création à plus de 2,5 millions de dollars en 2024. Aussi, grâce au processus démocratique et consensuel de prise de décision, l'organisme a pu développer une résilience et une solidité qui lui ont permis de survivre à différents événements qui ont fait disparaître plus d'un organisme. C'est le cas des crises économiques, de la crise sanitaire de covid-19, de la prolifération d'organismes communautaires qui a accentué la concurrence dans la collecte des fonds ou encore de la multiplication des causes de plus en plus sensibles.

Toutefois, l'innovation sociale de la gouvernance de Centraide Estrie est aussi confrontée à de nombreux défis parmi lesquels la nécessité pour l'organisme d'assurer la pérennité des innovations et des actions, en tenant compte de la difficulté à retenir les membres du conseil d'administration et des autres instances

de gouvernance. Pour faire face à ces défis, Centraide Estrie a utilisé plusieurs mécanismes notamment la modification de sa structure, l'amélioration de ses pratiques et l'utilisation de nouveaux outils qui ont su maintenir sa pertinence aux yeux des donateurs et de la communauté.

Conclusion

L'analyse du cas de Centraide Estrie permet de mettre en évidence d'importants apprentissages utiles pour les organismes philanthropiques et les OBNL en général.

Trois importants apprentissages se démarquent ici : d'abord, pour qu'un organisme ait une base solide et faire face aux défis de son environnement, il est nécessaire pour lui d'avoir une gouvernance représentative et diversifiée. Le renouvellement du conseil d'administration devrait se faire de manière stratégique afin de diversifier les expertises tout en assurant la continuité et la complémentarité des actions. Autrement dit, il est important pour le conseil d'administration d'intégrer des membres ayant des profils complémentaires pour renforcer l'agilité, l'innovation et l'efficacité de l'organisation.

Ensuite, la gouvernance participative avec des décisions collégiales permet de mettre en confiance les parties prenantes et par conséquent, renforcer la légitimité, la transparence et l'engagement des acteurs. L'implication des partenaires issus de différents secteurs favoriserait alors la prise de décision adaptée au contexte local en apportant des réponses appropriées aux préoccupations des populations.

Enfin, la transparence dans les actions donne une plus grande visibilité à l'organisme. De ce fait, la population peut mesurer et visualiser directement l'impact des actions de l'organisme, ce qui renforce l'engagement et la motivation

des acteurs ainsi que leur sentiment d'appartenance. Tous ces éléments témoignent de l'importance pour les OBNL d'avoir une gouvernance à la fois inclusive, transparente et efficace ; une gouvernance axée sur les besoins des populations locales auxquels répondent des acteurs locaux. Ainsi, le modèle de gouvernance de Centraide Estrie pourrait inspirer les OBNL, à travers toutes ou certaines de ses caractéristiques, à améliorer leurs pratiques, renforcer leur cohésion interne et consolider leur ancrage communautaire pour mieux répondre aux besoins des populations. Il peut également inspirer les acteurs du développement, les décideurs ou acteurs politiques ainsi que les chercheurs.

Bibliographie

- Akingbola, et al. (2021). Crisis, pandemic, and beyond: Nonprofits and the adaptive capability of communities. *ANSERJ Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*.
- Alberio, Marco et Sousa, Jorge (2020). The Resilient and Innovative Spirit of the Nonprofit and Social Economy Sector. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research: Revue Canadienne de Recherche Sur Les OSBL et l'Économie Sociale (ANSERJ)*, 11(2), 3-7.
<https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n2a400>
- Allemand, et al. (2016). Les motivations des administrateurs des coopératives : Une question de gouvernance revisitée par les approches de la proximité. *Post-Print*, Article hal-01498533. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01498533.html>
- Allouche, José et Laroche, Patrice (2005, mars). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : Une synthèse de la littérature. *Actes du Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?"*. <https://hal.science/hal-00830582>
- Gehring, Theresa (2021). Corporate Foundations as Hybrid Organizations: A Systematic Review of Literature. *Voluntas*, 32(2), 257-275.
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00318-w>
- Jäger, Urs P. et Schröer, Andreas (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1281-1306. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Mair, et al. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
<https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Prentice et al. (2023). Nonprofit Supply and Citizen Demand: A Spatial Analysis of the Market for Third Sector Services. *Public Administration Quarterly*, 47(1), 87-105. <https://doi.org/10.37808/paq.47.1.4>
- Sætre, Hilde S. (2023). How Hybrid Organizations Respond to Institutional Complexity: The Case of Norway. *Voluntas*, 34(5), 990-1001.
<https://doi.org/10.1007/s11266-022-00514-2>
- Schmitz, Björn et Glänzel, Gunnar (2016). Hybrid organizations: Concept and measurement. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2013-0690>
- Smith, Steven R. (2014). Hybridity and Nonprofit Organizations: The Research Agenda. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1494-1508.
<https://doi.org/10.1177/0002764214534675>
- Zhao et al. (2025). Employee Compensation of Nonprofit Child Welfare Agencies in New York: Crises and Strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(3), 559-570. <https://doi.org/10.1002/nml.21629>



LES RELATIONS ENTRE ACTEURS DE LA PHILANTHROPIE EN CÔTE D'IVOIRE : UNE ANALYSE DES DYNAMIQUES D'INTERDÉPENDANCE ET DE DÉPENDANCE

Jean Claude **Kouadio**

Docteur en Sociologie, Université de Rennes 2.

Résumé

Cet article est fondé sur une recherche qualitative menée auprès des acteurs de la philanthropie ivoirienne. La recherche s'intéresse à l'analyse des relations entre acteurs de la philanthropie ivoirienne, et révèle l'existence d'un système fondé sur une interdépendance mutuelle complexe. Cette configuration relationnelle contraste avec la conception traditionnelle de la philanthropie, souvent perçue comme une relation asymétrique dominée par le donateur.

Au contraire, les résultats de la recherche que nous avons menés démontrent que chaque acteur impliqué dans les projets philanthropiques détient une part de pouvoir sous la forme de ressources ou de compétences spécifiques qu'il met en avant pour la réussite du projet afin d'en tirer le maximum d'avantage lié à sa réalisation. Ainsi, l'interdépendance se caractérise par des échanges réciproques où chaque partie prenante dépend des autres pour atteindre ses objectifs. Ce cadre relationnel constitue à la fois, la particularité, la force et la vulnérabilité de la philanthropie ivoirienne.

Nous exposons dans cet article, les différentes formes de relation d'interdépendance et de dépendance entre fondations philanthropiques, État, donateurs et populations bénéficiaires.

Mots clés : philanthropie, interdépendance, dépendance, interdépendance institutionnalisée, coopération philanthropique

Introduction

La philanthropie, entendue comme l'ensemble des actions volontaires au profit de l'intérêt général, occupe une place croissante dans le développement social en Côte d'Ivoire. Les fondations, qui en constituent ses principaux instruments institutionnels, interagissent avec les autres acteurs de l'écosystème philanthropique (État, donateurs, populations bénéficiaires) dans la mise en œuvre des projets. De ces interactions, naissent de multiples formes de relations en raison des enjeux inhérents à la pratique philanthropique. En effet, appréhendée à travers le prisme de la théorie du don et du contre-don développée par Marcel Mauss, la philanthropie ne saurait être réduite à un acte de générosité désintéressée. Elle constitue plutôt un espace social où se négocient des intérêts parfois implicites, où s'établissent des rapports de pouvoir et de domination entre donateurs et donataires. Cette perspective théorique invite à dépasser la vision idéalisée de la philanthropie pour interroger les logiques d'échange, de réciprocité et d'asymétrie qui structurent les relations entre acteurs. Ce cadre analytique donne sens aux questions suivantes : quelle est la nature des relations entre les acteurs de l'écosystème philanthropique ivoirien ? Comment ces dynamiques relationnelles façonnent ou influencent-elles l'action philanthropique ?

Pour y répondre, des entretiens semi-directifs et des focus groups ont été réalisés auprès des acteurs. Les données traitées et analysées à l'aide de la méthode d'analyse de contenu thématique révèlent des résultats qui s'articulent autour de quatre axes majeurs : les rapports entre fondations et État, les relations entre fondations, la dépendance financière des fondations vis-à-vis des donateurs, et les relations entre fondations et populations bénéficiaires.

1. Relations entre fondations philanthropiques et État

La littérature fait souvent mention des relations conflictuelles entre la philanthropie et l'État. Ces tensions sont principalement liées à des divergences concernant les modalités d'intervention dans l'espace public et les questions de légitimité dans la prise en charge des besoins collectifs. Toutefois, ces points de friction n'empêchent pas la coopération entre les institutions philanthropiques et l'État. D'ailleurs, plusieurs travaux, notamment ceux de l'OCDE témoignent du soutien indéniable de la philanthropie à l'État dans la résolution des problèmes sociaux. En soi, la poursuite de l'intérêt général crée une convergence d'objectifs entre l'État et les fondations, les conduisant à développer des relations de coopération en dépit de leurs différends. Les relations entre les fondations et l'État en contexte ivoirien sont un cas concret de cette dépendance mutuelle.

Le cadre légal d'intervention : la dépendance des fondations vis à vis de l'État

En Côte d'Ivoire, la création et l'intervention des fondations dans l'espace public nécessitent l'accord préalable de l'État, créant ainsi un lien administratif nécessaire. Selon les dispositions réglementaires, toute fondation doit être légalement constituée en passant par le ministère de l'intérieur, conférant à l'État un rôle de régulateur et de garant de l'existence juridique de ces organisations philanthropiques. Cette dépendance administrative établit un rapport de subordination où les fondations doivent leur existence à l'État qui leur accorde le droit d'exister et d'exercer leurs activités. Pour dire autrement, les fondations sont sous la tutelle de l'État.

L'État intervient à tous les niveaux du cycle de vie des projets philanthropiques. La présence permanente de l'État tout au

long du projet traduit, le fait que l'État et les fondations travaillent en complémentarité. Effectivement, l'État a besoin des fondations pour pallier l'insuffisance de ses ressources budgétaires en matière de réalisation d'infrastructures sociales. C'est dans ce sens que l'administration publique ivoirienne considère les interventions des fondations comme relais des actions étatiques.

Une collaboration stratégique de la conception à l'opérationnalisation du projet

Pendant la conception et l'exécution des projets, les fondations sollicitent l'État. Cette démarche consiste à informer systématiquement le ministère de tutelle concerné par le projet avant toute initiative. Elle permet à l'administration d'examiner et d'analyser les contours du projet. Une fois cette étape terminée, la fondation peut prétendre exécuter son projet si elle obtient l'avis favorable de l'autorité compétente. Ce processus s'avère très important pour les fondations en ce sens qu'il vise à éviter les incohérences et les erreurs de procédure

qui pourraient compromettre l'efficacité des interventions philanthropiques. Cette démarche est mise en évidence par M. Dosso, responsable du service des ONGs au ministère de la santé : « Des fondations viennent ; elles disent qu'on veut faire telle activité ou telle activité, voilà nos moyens, et puis, nous, on regarde. Si on voit que c'est bon, on leur accorde une autorisation d'exercer l'activité et après elles nous envoient le rapport ».

Dans cette collaboration, les fondations bénéficient de l'assistance technique et de l'expertise de l'État. L'État apporte son expertise aux fondations à travers plusieurs mécanismes. Par exemple, dans le domaine éducatif, le Ministère de l'Éducation nationale fournit les critères d'implantation des écoles, les plans-types, les normes de construction et les spécifications techniques. « Quand elles ont ciblé une zone et qu'elles veulent implanter une école, elles viennent vers nous pour connaître les critères, comment implanter les écoles, les dimensions, nos plans- types. Donc en termes de rapport, c'est le rapport technique » (extrait des propos de M. N'Guessan Koffi Kan Hervé, chef de service chargé de la carte



scolaire, Direction des Stratégies, de la Planification et des statistiques du ministère de l'éducation nationale). L'assistance de l'État permet aux fondations de respecter les standards nationaux et d'optimiser l'impact de leurs interventions. Cet accompagnement est également observé dans le secteur sanitaire où l'État guide les fondations dans le respect des normes professionnelles et réglementaires, évitant ainsi les investissements inappropriés ou non conformes aux politiques de santé publique.

Le partenariat avec l'État est un choix stratégique pour les fondations en vue de la pérennisation de leurs actions. Ce partenariat repose sur une répartition claire des rôles. En effet, les caractéristiques des fondations ivoiriennes et les contraintes budgétaires auxquelles elles sont confrontées ne leur permettent pas de faire fonctionner et d'entretenir les infrastructures construites sur de long terme (Jean - Claude Kouadio, 2022). Ce qui fait que pour la plupart des projets, les fondations prennent uniquement en charge la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures. Ensuite, l'État prend la relève. En guise d'illustration, dans le cadre d'un projet éducatif comme la construction d'une école, après l'exécution du projet par la fondation, l'État assure l'affectation des fonctionnaires, l'approvisionnement énergétique (électricité) et l'entretien à long terme. L'entretien réalisé avec M. Kouassi Plebou Michael, directeur de la fondation NSIA a permis de comprendre la nécessité de ce partenariat :

Si vous pensez que vous n'avez pas de ressource pour le faire de façon permanente, si vous pensez que vous n'avez pas de ressource pour entretenir cette école, il serait plus intéressant pour vous d'être en partenariat avec l'Etat où l'Etat fait une partie et vous faite une partie. En ce moment-là, vous avez besoin de l'Etat qui vous accompagne dans la dynamique de votre projet. Cela peut être aussi bien sur l'espace que vous devez construire, sur les enseignants que

l'Etat va envoyer et qu'il va payer jusqu'à leur retraite, l'école qui va entrer dans le patrimoine de l'Etat et qu'il va entretenir. Donc vous êtes obligés d'aller en partenariat avec l'Etat pour pouvoir fonctionner.

La répartition des rôles permet aux fondations de concentrer leurs ressources limitées sur l'investissement initial, tandis que l'Etat assume la responsabilité de la pérennité des services. Ce qui veut dire qu'une fois les projets réalisés, les infrastructures intègrent le patrimoine public, garantissant leur maintien dans le temps.

Certaines fondations formalisent leur partenariat avec l'Etat à travers des accords signés des deux parties. L'accord de coopération n°0773 du 06 juin 2012 entre le ministère de la santé et la fondation Atef Omaïs illustre cette approche contractuelle. Ces accords définissent les termes et conditions du partenariat et établissent les obligations respectives de chaque partie. On aboutit alors à une forme d'interdépendance institutionnalisée.

2. Relations entre fondations : Entre partenariat et concurrence

Pour mener à bien leur projet et atteindre leur objectif, les fondations ivoiriennes mobilisent trois modalités d'interventions, en convergence avec la classification établie par Lefèvre et Khovrenkov pour le contexte canadien. On y trouve, les fondations opérationnelles qui privilégient l'intervention directe par le financement et la réalisation autonome de leurs programmes, les fondations subventionnaires qui adoptent une stratégie d'intervention indirecte, finançant d'autres organisations philanthropiques pour atteindre leurs objectifs et enfin les fondations hybrides qui combinent les deux approches précédentes, permettant une flexibilité stratégique adaptée aux contraintes contextuelles et aux opportunités du terrain. Ces modalités d'interventions sont

annonciatrices de différentes relations entre fondations.

La logique de partenariat

Les fondations ivoiriennes tissent des partenariats entre elles pour diverses raisons. La première concerne les relations de travail. Les fondations s'associent pour collaborer de différentes manières dans le cadre d'objectifs et d'activités communes. L'entretien avec M. Kouamé Yves Roland, secrétaire général de la fondation La Rentrée du Cœur permet d'éclairer la nature des rapports entre fondations :

« On a aussi la fondation Atef Omaïs. C'est l'un de nos partenaires avec qui on travaille. On travaille ensemble sur des projets de réhabilitation et de construction d'établissement scolaire à l'année ».

Dans ces relations de travail, il s'agit de bénéficier de l'appui mutuel en termes d'expertise, d'appui technique et financier. Les fondations disposent de moyens, de connaissances et d'approches à la fois différents et complémentaires. L'alliance tissée répond donc à une logique de partage de connaissances et d'expériences. Plus encore, cette synergie permet de cofinancer des projets qu'elles ne pourraient réaliser individuellement. Cette mutualisation financière s'inscrit dans une rationalité économique évidente, particulièrement pertinente dans un contexte de ressources limitées des fondations comme nous l'avons évoqué précédemment. Il existe par conséquent, une relation d'interdépendance entre les fondations.



L'appui d'une fondation à une autre demeure utile à la réalisation de tout projet comme on peut le constater des propos de M. Hervé Banga, secrétaire exécutif de la fondation Atef Omaïs : « On a financé un forage. C'est une autre fondation qui nous a contactés pour qu'on s'associe pour financer le projet. Donc ils ont fait le don et nous on a apporté une contribution. On a aussi fait

le suivi évaluation de ce don ». Ces partenariats aboutissent à la naissance de plusieurs projets co-construits. Un exemple concret est la construction de l'école maternelle Magic System d'Anoumanbo en 2014, résultat d'une collaboration entre trois fondations : La Rentrée du Cœur, Atef Omaïs et Magic System.

Des fondations s'allient à d'autres

fondations afin d'être efficaces dans le respect des délais d'exécution des projets fixés par leurs bailleurs. En effet, certaines fondations bénéficiant de financements extérieurs sont soumises à des contraintes. Elles doivent satisfaire les donateurs dans un délai raisonnable défini dans les accords de financement. Tel est le cas de la fondation Ariel Glaser qui collabore avec d'autres organisations philanthropiques pour mener à bien ses projets dans les délais fixés par ses donateurs.

L'organisation des activités est telle qu'on a des sous- partenaires à qui on remet de l'argent qui sont aussi des fondations, des ONG qui sont nos sous- bénéficiaires. On les appelle les sous- bénéficiaires parce que ce sont des organisations à qui on remet de l'argent pour faire une partie de notre travail. Ce n'est pas qu'on ne peut pas le faire, mais il faut tenir compte des délais d'exécution des projets (...) donc, on est obligé de confier des tâches à des sous- partenaires (extrait de l'entretien avec M. N'Draman Jules, directeur technique de la fondation Ariel Glaser).

On remarque également à ce niveau que l'action philanthropique est co-construite à travers la collaboration entre fondations. De même, on y observe une interdépendance entre organismes philanthropiques dans « la fabrique » de l'action philanthropique pour emprunter l'expression de Sylvain Bordiec . La fondation Ariel Glaser est contrainte de collaborer avec certaines fondations ou ONG locales pour être plus efficace. Aussi, ces organisations bénéficiaires ont besoin de cette collaboration pour gagner en visibilité. En effet, les financements obtenus à travers cette collaboration leur permettent d'être active sur le terrain et de pallier les problèmes de financement qu'elles rencontrent ou qu'elles pourraient rencontrer.

Cette donnée du terrain conforte l'idée selon laquelle « l'action philanthropique n'est pas le fait d'organisations isolées et autonomes ». Bien au contraire, « les actions philanthropiques se réalisent dans

des réseaux d'organisations et d'alliances locales » (Sylvain Bordiec, 2018 : 106). Dans cette logique de dépendance réciproque, une fondation occupe souvent une double position. Lorsqu'elle bénéficie de la subvention d'une autre fondation, elle devient bénéficiaire. Mais lorsque c'est elle qui donne à une autre, elle devient donatrice. Ceci met en exergue la fonction de la multipositionnalité qui, chez Luc Boltanski permet aux acteurs de tirer profit des différentes positions qu'ils occupent dans le champ social.

La logique concurrentielle

Paradoxalement, cette volonté de collaboration coexiste avec des relations concurrentielles. Une fondation est en concurrence avec toutes les autres fondations qui proposent le même type de services ou de prestations. Chaque fondation veut croître en visibilité pour paraître plus crédible aux yeux de l'Etat, des donateurs et de la population. Ainsi, au lieu de soutenir d'autres fondations ou organisations par des subventions, certaines fondations préfèrent mener les actions directement auprès des populations cibles. Le discours de Mme Cissé, responsable éducation- formation de la fondation Children of Africa illustre parfaitement cette réalité : « Une fondation peut nous solliciter pour des kits scolaires, mais nous, on préfère donner directement les kits aux bénéficiaires. Il faut une visibilité, (...) la fondation elle-même veut être visible, nous-même on veut être visible ». Chaque fondation agit en fonction de ses enjeux, de ses intérêts et de son image. Ce discours révèle que le champ d'activité des fondations est concurrentiel et compétitif. Certes, les fondations collaborent pour rendre leurs actions plus efficaces, mais sur le marché du don, elles demeurent concurrentes.

Ces résultats convergent avec les travaux de Tschopp qui démontrent en quelque sorte que les organisations philanthropiques sont à la fois partenaires et concurrentes. De même, l'étude de l'OCDE (2018) confirme que les fondations coopèrent souvent entre elles tout en soulignant

l'existence de dynamiques concurrentielles parallèles. Cette dualité révèle une caractéristique essentielle du secteur philanthropique, où coexistent stratégies de coopération et stratégies de différenciation. À partir de cette réalité, nous suggérons l'émergence d'une théorie de coopétition philanthropique. La théorie de la coopétition que nous adaptons au contexte philanthropique, transcende la dichotomie traditionnelle entre coopération et concurrence. Les fondations développent des stratégies hybrides qui combinent collaboration opérationnelle et différenciation concurrentielle selon les contextes et les enjeux spécifiques.

3. La dépendance financière : la vulnérabilité des fondations locales

La problématique majeure de la philanthropie ivoirienne réside dans la forte dépendance financière des fondations locales vis-à-vis des donateurs, qu'il s'agisse de bailleurs étrangers ou locaux. Très peu d'organisations disposent d'un capital économique pérenne leur permettant d'assurer la continuité de leurs activités sur le long terme. Le terrain révèle que la survie des fondations dépend de leur capacité à mobiliser des ressources externes auprès de bailleurs étrangers ou de différentes catégories de donateurs telles que les entreprises ou des particuliers. L'entretien avec le secrétaire exécutif de la fondation La Rentrée du Cœur témoigne de cette réalité : « Nos actions sont financées par des dons des entreprises partenaires ». La mobilisation des ressources auprès des donateurs est rendue possible grâce au capital social, culturel et symbolique du fondateur ainsi qu'à la politique de transparence de la fondation (Jean- Claude Kouadio, 2022 ; Jean- Claude Kouadio et Saouré Kouamé, 2022). Ainsi, les relations entre les fondations et leurs différents donateurs sont caractérisées par une dépendance financière qui entraîne une vulnérabilité des fondations dès lors que ces donateurs retirent leur soutien. Ce retrait provoque

l'arrêt ou le ralentissement des activités des fondations. C'est le cas de la fondation Bénianh qui a dû suspendre ses activités pendant deux années consécutives lorsque ses donateurs se sont retirés à la suite de la crise politique de 1999. « Après, si tu veux, on a eu des années difficiles parce qu'on a eu en 1999 le coup d'État contre Bédié. Entre 2000 et 2001, la fondation ne pouvait plus assumer ses activités et ses charges. L'argent se faisait rare parce que la plupart de nos partenaires à l'époque avaient arrêtés de nous soutenir. Mais tout ça, c'était lié au coup d'État » (extrait de l'entretien avec Mme Sylviane Fontaine, directrice générale de la fondation Bénianh).

La fragilité de la philanthropie ivoirienne due à la dépendance financière a été particulièrement mise en lumière pendant la crise sanitaire de la COVID-19, où de nombreux donateurs ont suspendu ou réduit leur soutien, contraignant certaines fondations à arrêter leurs activités ou à réorienter leurs actions. Il en résulte que cette dépendance financière crée une vulnérabilité structurelle qui compromet l'autonomie décisionnelle des fondations. Elles sont contraintes d'adapter leurs priorités aux exigences des financeurs, parfois au détriment de leurs missions initiales. Nos échanges avec M. N'Draman Jules, directeur technique de la fondation Ariel Glaser permettent de mieux comprendre cette situation : « C'est par rapport aux priorités du bailleur. Le PEPFAR définit les sites, les sites prioritaires, les sites à moyens impacts et les sites à faible impact. Et puis, ils choisissent un certain nombre où ils savent que leur intervention peut changer les choses (...) Oui c'est son argent, donc c'est lui qui fixe ses objectifs et qui indique ce qu'il faut faire. Ils ont fait leur choix sur un certain nombre de sites avec des critères qui leurs sont propres ». C'est de cette manière que, selon Susan Ostrander et Ludovic Tournès (2010), les donateurs exercent leur pouvoir et leur domination sur les fondations.

4. Les relations entre fondations et populations bénéficiaires : de l'assistance à la co-construction

Les relations entre fondations et populations bénéficiaires dépassent le simple cadre de l'assistance. Les bénéficiaires participent activement aux projets, notamment dans le domaine de la construction d'infrastructures où les communautés contribuent par leur main-d'œuvre et s'engagent dans l'entretien des réalisations. Dans le cadre de leurs interventions en zones rurales, les fondations Atef Omais et La Rentrée du Cœur, que nous prenons comme des exemples, collaborent étroitement avec les communautés villageoises en amont et en aval de leurs projets. Pour les projets de réhabilitation, de construction d'écoles ou de centres de santé, les populations villageoises fournissent une partie de la main-d'œuvre afin d'accompagner les fondations dans leur mission. « Voilà, c'est un partenariat gagnant - gagnant avec les communautés. Nous, on apporte le projet, on apporte les matériaux de construction, eux ils apportent la main d'œuvre (...) c'est ce qu'on appelle le co-développement » (extrait de l'entretien avec M. Hervé Banga, secrétaire exécutif de la fondation Atef Omais). Cette forme de collaboration favorise l'appropriation des projets par les bénéficiaires et garantit leur pérennité.

Certaines fondations collaborent avec les populations lorsqu'elles interviennent sur des sujets sensibles. Dans le cadre de la lutte contre les mutilations génitales féminines, la fondation Djigui la grande espérance s'appuie sur des femmes et jeunes filles victimes de cette pratique pour sensibiliser les communautés. Elle travaille ensuite avec les chefs coutumiers qui exercent le rôle des gardiens des traditions, puis avec les chefs religieux. Une fois ces derniers sensibilisés aux dangers liés à cette pratique, la fondation sensibilise enfin les familles. Au fur et à mesure que la population prend conscience des enjeux, certaines

personnes rejoignent la lutte et deviennent ainsi les ambassadrices de la fondation auprès des populations dans ce combat contre l'excision. « Pour pouvoir faire ce travail, on s'appuie sur les membres de la communauté. C'est sur eux que nous faisons nos actions de sensibilisation. Une fois sur le terrain, on travaille avec tous les chefs religieux, les chefs coutumiers, les femmes, et tout ce qui est organisation au sein de la communauté » (extrait de l'entretien avec M. Mamadou Dosso, responsable programme à la fondation Djigui la grande espérance).

Conclusion

L'analyse des dynamiques relationnelles au sein de la philanthropie ivoirienne révèle un écosystème complexe où s'entremêlent interdépendance, collaboration, concurrence et dépendance. Ces relations, loin d'être figées, évoluent selon les contextes et les enjeux, façonnant l'efficacité et la pérennité de l'action philanthropique. Si l'interdépendance entre acteurs constitue un atout pour la mobilisation des ressources et l'amplification des impacts, la dépendance financière des fondations locales engendre une vulnérabilité de ces dernières. Cette dépendance devient alors le défi majeur à relever. Les fondations doivent développer des modèles innovants visant leur autonomie financière si elles veulent optimiser leur impact au sein de la société ivoirienne. C'est une nécessité qui s'impose au regard de l'actualité signalant la réduction de l'aide américaine aux organisations philanthropiques et aux ONGs.

Bibliographie

- Boltanski, L. « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. », *Revue française de sociologie*, 14-1 (1973) : 3-26.
- Bordiec, S. « La fabrique des biens philanthropiques. La seconde vie des produits alimentaires dans un territoire rural. » *Politix*, n°121 (2018) : 105-126.
- Brandenburger, A. et Nalebuff, B. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996.
- Charhon, Francis (2016). *Vive la philanthropie !* Paris : le cherche midi, 2016.
- Kouadio, J-C. *Philanthropie et développement en Afrique. Etude de cas en Côte d'Ivoire*. Thèse de doctorat en Sociologie, sous la direction de la professeure Ulrike Schuerkens. Rennes : Université de Rennes 2, 2022.
- Kouadio, J-C. « La philanthropie ivoirienne à l'épreuve de la COVID-19 : de l'engagement aux difficultés rencontrées », *PhiLab*, 2022.
- Kouadio, J-C et Kouamé, S. « La transparence des fondations africaines : entre opportunité, tension et contrainte. » *L'Année Philanthropique*, 4 (2022) : 43-46.
- Kouamé, S. Kouadio, J-C et Gbedan, H. « Soutien étatique à la philanthropie. » Dans *philanthropie et développement de l'Afrique*, édité par Saouré Kouamé, 181-193. Paris : L'Harmattan, 2025.
- Lambelet, Alexandre. *La philanthropie*. Paris : Presses de Sciences Po, 2014.
- Lefèvre, S. et I. Khovrenkov. « Regards croisés sur la classification des fondations. Entre catégories formelles et constructions théoriques. » dans *les fondations philanthropiques. De nouveaux acteurs politiques ?* édité par Jean Marc Fontan et al, 87-119. Québec : Presse de l'Université du Québec, 2017
- Mauss, Marcel. *L'essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris : PUF, 2012.
- OCDE. *La philanthropie privée pour le développement*. Objectif développement. Paris: OCDE, 2018.
- Ostrander, S. « The growth of donor control: revisiting the social relations of philanthropy. » *Special forum, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 n°2 (2007): 356-372.
- Tournès, L. *L'argent de l'influence. Les fondations américaines et leurs réseaux européens*. Paris : Autrement, 2010.
- Tschopp, C. *Comment accompagner les ONG sur le chemin de la professionnalisation ? Étude de cas et recommandations*. Genève : Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), 2008.
- Zunz, Olivier. *La philanthropie en Amérique : argent privé, affaires d'État*. Paris : Fayard, 2012.



MECENAT- PHILANTHROPIE ET RSE, OUTIL DE MARKETING HUMANITAIRE OU LEVIER DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ET DE GOUVERNANCE ?

Sambou NDIAYE

ARUT- UGB (Sénégal)

Résumé

La découverte du gaz sur la Langue de Barbarie, zone de pêche située dans la ville de Saint- Louis et déjà fortement affectée par l'érosion côtière, a suscité un grand espoir qui cristallise de fortes attentes sur la RSE. S'appuyant sur plusieurs années de recherche de terrain, le questionnaire cherche à analyser si la RSE se limite à un outil de marketing humanitaire ou si elle peut revendiquer un rôle de levier de développement territorial et de gouvernance de l'exploitation des ressources naturelles. Un tel enjeu partagé avec plusieurs pays africains, permet de faire ressortir les motivations des entreprises pratiquant la RSE au-delà des déclarations normatives, mais également la faiblesse des États et des collectivités territoriales à garantir un système optimal de régulation et de gouvernance inclusive de l'exploitation des ressources naturelles.

Mots clés : RSE- Langue de Barbarie- Philanthropie- Développement territorial- Exploitation gazière

Summary

The discovery of gas on the Langue de Barbarie, a fishing area located in the city of Saint-Louis and already severely affected by coastal erosion, has raised high hopes and strong expectations for CSR. Based on several years of field research, this study seeks to analyse whether CSR is limited to a humanitarian marketing tool or whether it can claim a role as a lever for territorial development and governance of natural resource exploitation. This issue, which is shared by several African countries, highlights the motivations of companies practising CSR beyond normative statements, but also the weakness of states and local authorities in guaranteeing an optimal system of regulation and inclusive governance of natural resource exploitation.

Keywords: CSR - Langue de Barbarie - Philanthropy - Territorial development - Gas exploitation

INTRODUCTION

Si la philanthropie se distingue par sa visée d'intérêt général sans recherche délibérée de contrepartie ou de lucrativité, elle partage avec le mécénat et la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) la même perspective de se positionner en composante de performance des entreprises engagées à la fois sur des enjeux éthiques, environnementaux, économiques et sociaux. C'est pourquoi, de plus en plus d'entreprises cherchent à articuler RSE- mécénat- philanthropie comme une tendance marquante d'un nouveau paradigme de l'entreprise marqué par le prisme du bien-être collectif et de la durabilité environnementale. Des notions comme l'ancrage socio territorial, l'engagement sociétal d'entreprise ou entreprises responsables et solidaires sont de plus en plus avancées. De même, la norme ISO 26 000 a défini des principes et des sujets fondamentaux pour positionner la participation et le développement des communautés comme composante de la performance d'entreprise. C'est qu'au-delà des actions d'investissement social en direction des groupes impactés ou vulnérables, la RSE invite à créer des espaces de dialogue entre entreprises et acteurs territoriaux, particulièrement les collectivités territoriales et les communautés pour définir ensemble des modalités de gestion commune des impacts liés à l'exploitation et identifier des projets d'investissement social.

Le contexte du Sénégal situé en Afrique de l'Ouest de l'Afrique avec un niveau de développement humain faible (169^{ième} rang IDH sur 193) et un taux de pauvreté tournant autour de 37%, reste illustratif des enjeux géostratégiques de la découverte du gaz à la frontière des côtes sénégalomauritaniennes. Le projet Grand Tortue Ahmeyim (GTA) porté par l'entreprise américano-britannique British Petroleum (BP) en relation avec Kosmos Energy et Petrosen concerne l'exploitation du gaz aux larges de la ville de Saint- Louis pour un volume estimé à 450 milliards de mètres cube. C'est en cela que le projet GTA

présente des opportunités certaines tant pour l'État, la Commune que pour les communautés de pêche notamment en termes de RSE pour un site (Langue de Barbarie) fortement menacé par les changements climatiques et l'érosion côtière qu'accroissent les vulnérabilités induites par l'exploitation gazière. C'est ce contexte de vulnérabilités multiples de la LDB qui justifie les fortes attentes territoriales autour de la RSE de BP. S'appuyant sur une triangulation d'outils (entretiens semi structurés, groupe focus, observation) et d'acteurs (pêcheurs, femmes transformatrices, leaders communautaires, élus municipaux, responsables d'ONG, agents des services de la pêche et de la santé, employés de l'entreprise) ainsi que sur plusieurs passages d'enquête (2020- 2025), le questionnement cherche à analyser si la RSE se limite à un outil de marketing humanitaire ou si elle peut revendiquer un rôle de levier de développement territorial et de gouvernance de l'exploitation des ressources naturelles. In fine, l'analyse permettra de faire ressortir les motivations des entreprises pratiquant la RSE au-delà des déclarations normatives, le rôle politique de la RSE et ses effets de pouvoir sur les parties prenantes dans la gouvernance publique voire mondiale.

1. La RSE, un acte de gouvernance

Loin de relever d'une action de charité, la RSE relève d'abord d'une stratégie d'affaires, ce qui induit des enjeux éthiques, politiques, institutionnels et économiques qui la positionne comme une exigence de gouvernance dans le cadre de l'exploitation des ressources naturelles. En effet, la pratique de RSE s'inscrit d'abord dans l'exigence de redevabilité sur les conditions d'exploitation des ressources naturelles, les résultats d'exploitation, les impacts et risques notamment sur la ressource, l'environnement et les territoires impactés, les mesures de prévention et de remédiation des catastrophes, les modalités de gestion des plaintes des communautés impactées, la gestion des

externalités négatives des activités productives. En outre, les ressources naturelles étant propriété du peuple (article 25 de la Constitution sénégalaise), leur exploitation appelle une gouvernance inclusive multi scalaire mobilisant les diverses parties prenantes. La RSE en tant que droit des États, des collectivités territoriales ainsi que des communautés et secteurs impactés par l'exploitation gazière devient donc une exigence démocratique pour le secteur privé qui y gagne plus de transparence, de communication sociale et d'acceptabilité sociale de son intervention (Zimmermann, 2005). C'est dire que la pratique RSE, même si elle ne constitue pas une obligation légale relève d'une exigence démocratique.

Au Sénégal, des efforts réels de transparence ont été fournis dans l'exploitation des ressources pétrolières et gazières à travers la norme ITIE (initiative pour la transparence des industries extractives), la mise en place d'un comité national ITIE ou et encore, la promulgation de la loi sur le contenu local (2019- 94) qui devrait favoriser la formation et le transfert de compétences, la préférence nationale pour des services d'assurances, financiers et intellectuels, la priorité exclusive pour les sénégalais à l'octroi d'emplois locaux, la création d'un fonds d'appui. Toutefois, au Sénégal, la RSE reste encore rudimentaire et dispersée traduisant l'absence d'une politique structurée. Pour les entreprises ayant une option RSE, beaucoup d'interrogations émergent : non seulement les investissements sociaux sont jugés dérisoires, mais le contrôle de l'effectivité des dépenses annoncées, l'implication des acteurs territoriaux dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des activités RSE, l'accès à l'information sur les conditions d'exploitation particulièrement sur la prise en charge des impacts nocifs restent encore des trous noirs qui interpellent la portée de la RSE au Sénégal (Ba et Bambara, 2011).

1. La pratique RSE chez Kosmos Energy et BP

C'est durant la phase d'exploration que Kosmos avait déjà initié des activités d'investissement social en faveur des populations de la LDB: nettoyage des berges, reboisement, installation de deux unités de biogaz au profit des femmes transformatrices, immersion de récifs, activités de sensibilisation sur l'hygiène et l'assainissement. Des équipements de sécurité ont été également distribués aux pêcheurs de la LDB (gilets de sauvetage, GPS). A travers le consortium Kosmos-Petrosen- BP, ce dernier qui assure l'exploitation du gaz a initié un programme d'amélioration de la résilience des communautés. Après des activités résiduelles (distribution de dattes, de sacs d'écoliers), l'entreprise a cherché à professionnaliser la gestion de ses activités d'investissement social en recrutant des ONG opératrices chargées d'identifier les priorités en rapport avec les groupes sociaux impactés. Quatre domaines clés de RSE ont été identifiés comme prioritaires : environnement, éducation, santé communautaire, développement économique. La démarche participative utilisée dans le processus d'identification des idées de projets, la collaboration avec les services techniques déconcentrés, la mobilisation d'animateurs locaux peuvent être retenus comme facteurs de réussite des conditions de mise en œuvre des actions d'investissement social de Kosmos et de BP.

Tableau N°1 : Activités RSE de BP sur la LDB

ONG	Activités RSE
<p>Le Partenariat (environnement)</p>	<p>Projet de promotion de l'aquaculture et de compétitivité des chaînes de valeur pêche (PROMAC)</p> <p>Don de 2 fermes piscicoles pilotes</p> <p>Recherche marine sur les impacts des produits chimiques sur la biodiversité marine</p> <p>Projet de sensibilisation environnementale avec 10 écoles</p> <p>Micro jardin dans des écoles</p> <p>Construction de récifs artificiels</p> <p>Installation de récifs artificiels</p>
<p>ADEPA (Soutien à l'économie locale)</p>	<p>Formation à la transformation du poisson</p> <p>Mise à disposition d'une mutuelle de crédit</p> <p>Don de conteneurs</p> <p>Don de matériel de pêche</p> <p>Mise en place d'une quincaillerie marine</p> <p>Création d'un centre d'approvisionnement de sel</p> <p>Construction de 3 fours en parpaing</p> <p>Réhabilitation de salle de réunion et local pilote pour charcuterie</p> <p>Mise en place d'une unité de transformation et de séchage de poissons</p> <p>Don de petits équipements pour femmes transformatrices</p> <p>Ligne de micro-finance</p>
<p>RADI (Education)</p>	<p>Construction de salles de classe</p> <p>Programmes de formation professionnelle pour les jeunes</p> <p>Distribution de fournitures scolaires</p> <p>Don de tapis roulant à l'école et cantine scolaire</p> <p>Formation et renforcement des enseignants</p> <p>Réfection de tables bancs</p> <p>Construction de l'école Abdoulaye Khaly Mbengue</p> <p>Distribution de fournitures scolaires</p> <p>Promotion de l'entreprenariat avec 5 collègues</p>

<p>ONG CONCREE (Appui à l'entrepreneuriat)</p>	<p>« Keur Entreprennar » soutien à l'entrepreneuriat local Réalisation de formations en Pisciculture Confection par des filles de serviette hygiénique réutilisable Don de fourniture de matériel informatique Sessions de formation sur la sécurité maritime Formation sur la gestion des infrastructures Programmes d'appui à la formalisation</p>
<p>Enda Santé (Santé)</p>	<p>Rénovation et équipement de la maternité Rénovation de la pédiatrie centre de santé Rénovation du poste et du logement des sages- femmes Donation de 2 ambulances médicalisées Donation machine échographique et équipements médicaux Mise en place d'une clinique mobile pour consultation à domicile</p>

L'option de passer par des ONG, si elle garantit une approche plus professionnelle, non seulement instrumentalise celles-ci en les positionnant comme prestataires de services éloignés de leur mission de promotion des intérêts de populations vulnérables, mais aussi et surtout, ne valorise pas suffisamment les structures publiques existantes ancrées sur le territoire communal qui devraient d'ailleurs faciliter l'articulation entre les activités RSE et les outils de planification locale. C'est dire que la RSE impose également des options tirées des procédures techniques du monde du développement et qui marginalisent souvent les structures publiques locales. C'est ce qui explique le fait que la plupart des activités RSE traduisent plus les priorités d'investissement social des entreprises que les priorités territoriales.



Tableau N°2 : Montant des dépenses volontaires des entreprises Kosmos et BP entre 2022 et 2023

Année/ Montant dépenses volontaires (Fcfa)	KOSMOS	BP
2022	51 882 483	903 478 498
2023	192 578 213	1 713 113 584

Source : Base de données ITIE, 2024

Toutefois, le chiffre de 1 milliard de Fcfa annoncé par BP comme RSE a suscité un déni de la part du Maire de la Commune, des acteurs de la pêche ainsi que des communautés de la LDB qui ont demandé la publication des activités RSE et des cibles visées. Cette vive réaction se comprend par le fait qu’au Sénégal, l’État a choisi l’option de placer la RSE comme des investissements volontaires des entreprises non soumis à une exigence de redevabilité. C’est ce qui explique le fait que les entreprises exploitantes soient libres de choisir les types d’activités à soutenir, les secteurs à investir, les cibles à appuyer, les territoires d’intervention, ou encore, les montants à affecter.

2. La RSE, entre mécénat et marketing humanitaire : le rôle social, politique et stratégique des entreprises

La mise en œuvre d’activités RSE est un objectif qui va de soit du fait de l’impossibilité pour une entreprise d’intervenir en vase clos sans inter agir avec son environnement ou encore, sans prise en charge des impacts de son intervention. C’est pourquoi, des critères ESG sont avancés pour assurer une meilleure prise en charge des indicateurs de performance extra- financière des entreprises en combinant les dimensions d’environnement, de société et de gouvernance. Au-delà de cet état de fait, il reste à se demander quels intérêts

les entreprises ont à initier des activités RSE.

Les pratiques RSE n’échappant pas au « *philantrocaptialisme* » (Bishop et Green, 2008) permettent aux entreprises de se doter d’une image sociale positive, renforçant ainsi leur légitimité et leur base sociale affective en tant qu’entreprise durable ou justifiant d’une sensibilité sociale, toutes choses par ailleurs leur facilitant la fidélisation de leurs clientèles, voire l’augmentation de leurs parts de marché ou assurer la pérennisation de leur licence d’exploitation. En revendiquant une conformité avec les normes internationales, la RSE apparaît comme un instrument d’influence sur les États et les décideurs notamment sensibles aux enjeux de développement durable. S’appuyant sur une domination consentie (Monier, 2018), les activités RSE favorisent l’acceptabilité sociale de l’exploitation soit, en atténuant les sources de frustration sociale, soit, en contribuant à détourner l’attention du public sur ses effets nocifs des exploitations en termes de pollution ou de perturbation de l’écosystème. A ce propos, il subsiste une contradiction consubstantielle du mirage relatif aux objectifs du RSE entre maximisation du profit, recherche du bien-être collectif et durabilité environnementale qu’accentuent les comportements de *greenwashing* (stratégie marketing de maquillage vert trompeuse), de plus en plus fréquents au niveau des entreprises. Le nuage de mots

Toutefois, en positionnant la RSE comme un investissement non obligatoire d'une part, et en centralisant l'un des plus importants instruments de la RSE, à savoir le contenu local, l'État sénégalais est attendu pour réviser le cadre institutionnel et le mode de gouvernance de la RSE. Sur un autre plan, la Commune de Saint-Louis, semble être restée dans une position attentiste et réactive depuis le démarrage de l'exploration. Jusqu'à présent, au lieu d'élaborer un plan de résilience territoriale en contexte d'exploitation gazière, elle préfère se réfugier dans une attitude de critique envers l'entreprise pour le manque d'implication et envers l'État pour la centralisation de son mode de gestion. Ce sont donc bien les manquements et de l'État et des collectivités territoriales à apporter des réponses appropriées qui semblent expliquer la marge de manoeuvre des entreprises dans leurs activités RSE. Par ailleurs, le rôle politique de la RSE a forgé la notion de citoyenneté d'entreprise dans la mesure où celle-ci agit de manière directe dans l'administration des droits de citoyenneté des individus que ce soit des droits sociaux, civils en encore, politiques, (Matten et Crane, 2005). Le pouvoir d'influence de la RSE sur le système de gouvernance nationale et internationale en fait désormais une modalité permettant aux entreprises multinationales d'exercer un contrôle sur les parties prenantes en favorisant celles qui lui sont favorables et en sanctionnant ou marginalisant les plus critiques, toutes choses par ailleurs qui contribuent à aligner l'opinion publiques à leurs intérêts privés (Dhaouadi, 2019)

Conclusion : perspectives pour une RSE à impact significatif et co-gérée

Il n'appartient pas aux entreprises exploitantes de résorber les gaps liés à la déficience des pouvoirs publics tout comme les entreprises ne peuvent procéder à l'exploitation des ressources naturelles en s'accaparant seules de tous les bénéfices générés et sans prendre en

charge les impacts nocifs liés à leur intervention. La RSE semble osciller donc entre souci légitime des entreprises de contribuer au bien-être général et attitude opportune de renforcer leur image et de favoriser des perceptions favorables à leurs interventions. Toutefois, les attentes persistantes des communautés impactées appellent une intervention plus structurée de l'État et des collectivités territoriales autour des enjeux de régulation, de gouvernance, de durabilité et de développement territorial des activités RSE.

Une RSE structurée ayant un impact socio-territorial marqué sur les conditions de vie et la situation socio-économique des communautés impactées invite à dépasser la logique résiduelle actuelle pour assumer un rôle dans le développement économique territorial en lieu et place des projets d'investissements sociaux dont les impacts restent diffus et peu appréciables. A ce propos, la formulation par les collectivités territoriales impactées d'un plan de résilience territoriale adressé à l'exploitation de la ressource, l'animation d'un espace délibératif de redevabilité sociale, de suivi-évaluation, de communication sociale, de relevé des plaintes et des préoccupations de la communauté à l'échelle des territoires concernés devraient favoriser une territorialisation de la RSE. L'obligation légale de faire de la RSE devra être consacrée et assujettie à des dispositifs de gouvernance multi-acteurs capable d'assurer un pilotage négocié des activités d'exploitation des ressources naturelles. Les États devraient davantage assumer leurs responsabilités en enlevant les restrictions à l'information concernant les impacts environnementaux, socio-économiques, sanitaires et sécuritaires de l'exploitation des ressources naturelles d'une part, et d'autre part, en révisant le cadre réglementaire et fiscal de la RSE. La décentralisation/ territorialisation des dispositifs institutionnel, technique et environnemental de suivi et de régulation de l'exploitation devrait atténuer le

sentiment de marginalisation et de discrimination dont souffrent les communautés impactées. A ce titre, l'assainissement du cadre institutionnel, législatif et organisationnel de la RSE devrait amener l'État à créer les conditions de transition pour une RSE à impact socio-territorial marqué.

Bibliographie

Ba, Mamadou Lamine et Marina Bambara. *L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : Etude du Dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal*, GIZ (2011) : 45p

Bishop, M. et Green, M. *Philanthro-Capitalism: How Giving Can Change the World*, Bloomsbury Press, New York (2008).

Dhaouadi, Inès. « La « RSE politique », état de l'art et agenda critique de recherche » In *Revue Entreprendre et communs* 2019/2, Éditions Revue française de gestion, (2019) : 27-51

Matten D. et Crane A. "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 30, no 1, (2005) : 166-179.

Monier, Anne. « La relation philanthropique, un rapport de domination ? Le cas des Amis Américains des institutions culturelles françaises », *Entreprises philanthropique, Edition Politix*, Volume 31 - N° 121/2018, (2018) : 79-104

Ndiaye, Sambou. « La Philanthropie africaine dite horizontale : quelle place dans les stratégies de développement du continent ? », in *La Philanthropie et développement de l'Afrique*, Souaré Kouamé, (éd), l'Harmattan, (2025) : 85-104

Souaré Kouamé, (éd), *La Philanthropie et développement de l'Afrique*, l'Harmattan, (2025)

Zimmermann, Jean-Benoît. *Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*, in *Restructurations, nouveaux enjeux*, 2005/1, ÉDITIONS La Revue de l'Ires (2005) : 21- 36

ENTRETIENS



ENTREVUE AVEC LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA FONDATION BÉATI

Mme NADIA DUGUAY

Question 1 : La Fondation BÉATI se définit par une « philanthropie engagée, collaborative et courageuse ». Pouvez-vous nous expliquer ce qui distingue votre approche de la philanthropie traditionnelle et comment votre vision d'un « monde fécond de sens, de liens et de solidarités » se traduit concrètement dans vos actions ?

Historiquement, la philanthropie traditionnelle s'est souvent inscrite dans un schéma paternaliste, où des élites fortunées pouvaient soigner leur image et imposer leurs priorités sans remettre en question les inégalités systémiques. Tel que plusieurs autres fondations qui oeuvrent dans un mouvement commun, notre fondation adopte une approche différente, guidée notamment par les principes **JEDI** (justice, équité, diversité, inclusion) dans notre planification stratégique 2025-2030. Concrètement, cela signifie que, bien que des rapports de pouvoir inégaux subsistent toujours, nous mettons en place plusieurs mécanismes pour **atténuer** ces asymétries : transférer davantage de décisions aux communautés concernées, valoriser leur expertise et construire des relations de partenariat mutuel. Il s'agit d'une **philanthropie engagée** : nous cherchons à contribuer à des transformations profondes en finançant et en soutenant des initiatives de justice sociale et climatique, plutôt qu'en nous limitant à des actions caritatives ponctuelles. C'est une philanthropie **collaborative** :

nous co-construisons nos interventions avec d'autres acteurs philanthropiques, persuadé·e·s que le sens naît du lien et de la solidarité. Enfin, elle se veut **courageuse** : nous n'hésitons pas à soutenir des projets qui bousculent le statu quo. Notre philanthropie ne se limite pas à un rôle de soutien financier : nous intégrons le militantisme et le plaidoyer pour amplifier les voix des communautés et faire avancer la justice sociale et écologique.

Cette vision d'un « monde fécond de sens, de liens et de solidarités » se traduit par des actions qui privilégient l'équité et la co-responsabilité. Par exemple, nous pratiquons l'octroi de financements dit de **confiance** (fonds généraux pluriannuels et sans restriction, exigences administratives allégées) pour laisser plus d'autonomie aux organismes communautaires, et nous accueillons de façon la diversité des voix dans nos instances décisionnelles. En somme, nous cherchons, tel que plusieurs autres acteurs du secteur d'ailleurs; à incarner une philanthropie plus horizontale, humble et transformative – une approche qui, **renverse les principes de la philanthropie traditionnelle en misant sur l'équité, le partage du pouvoir et des relations mutuellement responsables.**

Question 2 : Notre dossier interroge une tension fondamentale : la philanthropie sert-elle réellement l'intérêt général ou participe-t-elle à la consolidation d'intérêts privés ? Comment la Fondation

BÉATI navigue-t-elle cette tension et s'assure-t-elle que ses actions servent véritablement le bien commun ?

Cette interrogation est tout à fait légitime, et nous sommes pleinement conscient.e-s et sensible-s. La philanthropie constitue un **espace de tension** : elle peut générer des retombées collectives significatives, tout en risquant de reconduire les asymétries qui ont permis l'accumulation des capitaux philanthropiques.

Par ailleurs, il est important de nommer qu'il est impératif de conserver un **levier alternatif de financement du contre-pouvoir**. Un budget entièrement public ne garantit ni une répartition équitable, ni l'appui aux groupes qui osent secouer le statu quo. Une philanthropie lucide et responsable demeure indispensable pour financer ces voix citoyennes et consolider le pluralisme démocratique. Nous appartenons à un **mouvement plus large** de fondations qui veulent rapprocher la parole de l'action, donner plus de sens à leurs interventions et rester pertinentes. Une philanthropie lucide et responsable sert précisément à cela : offrir un financement souple aux voix citoyennes, appuyer les initiatives qui dérangent lorsque c'est nécessaire et, ce faisant, renforcer la santé démocratique.

Pour naviguer cette tension, nous nous appuyons sur trois garde-fous :

- **Une posture réflexive et autocritique.** Nous questionnons régulièrement le secteur lui-même mais aussi l'origine de nos capitaux, nos mécanismes d'octroi et nos biais éventuels. Cet examen continu nous aide à ajuster nos pratiques et à demeurer aligné.e-s sur l'intérêt général.
- **Des canaux de conversation ouverts.** Nous multiplions les espaces de dialogue (colloques, tables de concertation, publications) afin de débattre publiquement des dérives potentielles du secteur et de décomplexer la critique en interne comme en externe.
- Enfin, pour donner corps à

ces principes, nous avons choisi une **gouvernance ouverte** : nos instances recrutent par appels publics à candidatures et veillent à une représentativité expérientielle solide, au sein du conseil et des comités d'octroi, afin d'orienter nos ressources vers le bien commun plutôt que vers des intérêts particuliers. Par exemple : le comité de sélection réunit des militantes, des expertes en enjeux sociaux et politiques, des leaders communautaires et des professionnelles ayant une connaissance approfondie des réalités des communautés en quête d'équité. Il rassemble des personnes aux parcours et expériences variés, issues de divers milieux socio-démographiques. Cette diversité assure une sélection des projets alignée avec les valeurs de la Fondation.

Question 3 : Les avantages fiscaux accordés aux philanthropes sont critiqués comme une forme de « démocratie fiscale » où les plus fortuné.e-s orientent indirectement l'allocation des ressources publiques. Quelle est votre position sur cette critique ? Comment pourrait-on repenser le cadre fiscal de la philanthropie ?

Je précise d'emblée que je ne suis pas fiscaliste ou experte en la matière ; les idées qui suivent sont issues de ma pratique et de mes réflexions, et je les soumets avec humilité. Elles m'interpellent néanmoins, car elles mettent en lumière le rôle que la philanthropie peut jouer dans la redistribution collective tout en appelant à un cadre plus juste.

Les dons ouvrent droit à des crédits d'impôt qui peuvent s'apparenter à un soutien public indirect : la collectivité subventionne ainsi partiellement les choix philanthropiques. Ce mécanisme soulève un enjeu de justice fiscale auquel j'adhère largement. Pour que cette remise en question devienne réellement productive, elle doit toutefois rester nuancée et s'accompagner de

propositions structurelles. L'enjeu est de préserver la philanthropie comme levier de retombées sociales tout en limitant ses dérives. L'examen des exonérations fiscales devrait donc s'inscrire dans une réflexion plus large sur l'ensemble des mécanismes de redistribution et se pencher sur les secteurs qui profitent déjà des avantages fiscaux les plus importants.

Parmi les pistes qui m'inspirent, j'imagine un crédit d'impôt progressif : le taux applicable diminuerait pour les contributions très élevées, tandis qu'il serait bonifié pour les dons modestes afin de démocratiser le geste philanthropique. On pourrait également penser à introduire un taux de contingence (Calcul du contingent de versements) différencié : une fondation dotée d'un milliard de dollars redistribuerait un pourcentage annuel plus élevé qu'une petite fondation communautaire, et les transferts entre fondations seraient exclus du calcul pour éviter la double comptabilisation. Il me semble aussi pertinent de prendre en compte l'ensemble de la gestion des investissements; qui ont également un potentiel de retombées sociales et environnementales non négligeable : interdire les investissements incompatibles avec la mission déclarée, publier chaque année un rapport indépendant sur la conformité des actifs et viser un portefeuille composé d'investissements à retombées sociales et environnementales positives dans un horizon défini sont toutes des potentiels à explorer.

Ces ajustements fiscaux gagneraient à être accompagnés d'une gouvernance participative, intégrant des représentantes des communautés concernées aux instances décisionnelles, et d'une transparence accrue, notamment par la publication des portefeuilles, des frais de gestion et des critères d'allocation. Enfin, l'adoption généralisée de pratiques de financement fondées sur la confiance, incluant des engagements pluriannuels flexibles et un soutien plus équitable aux organisations dirigées par des personnes issues de communautés en quête d'équité, renforcerait la légitimité

démocratique de la philanthropie.

En résumé, je plaide pour un encadrement fiscal plus équitable qui maintienne l'incitation à donner tout en garantissant que la philanthropie serve véritablement l'intérêt général plutôt que les seules préférences privées et je crois qu'il est tout à fait possible d'y arriver. En fait, je suis convaincue qu'un ensemble cohérent de mesures fiscales progressives, d'investissements plus responsable, de gouvernance inclusive et de transparence renforcerait la confiance du public et maximiserait les retombées collectives.

Question 4 : Comment la Fondation BÉATI aborde-t-elle la question des rapports de domination entre donateurs et bénéficiaires ? Pouvez-vous partager des exemples de pratiques mises en place pour favoriser des relations plus horizontales et équitables ?

Nous partons du constat qu'il existe un déséquilibre de pouvoir inhérent lorsque quelqu'un détient les fonds et que d'autres en dépendent. L'acte philanthropique peut involontairement perpétuer ce rapport dominant/dominé, en laissant entendre que le donateur sait mieux que les communautés ce qu'il faut faire.

À la Fondation, nous questionnons frontalement ce privilège du donateur. Après tout, pourquoi une personne détentrice de capitaux serait-elle plus apte à déterminer les solutions qu'une personne directement touchée par les inégalités ? Pour rééquilibrer cette relation, nous mettons en œuvre plusieurs pratiques. D'abord, nous adoptons une philanthropie basée sur la confiance : cela se traduit par des financements sans restriction et une forte réduction des exigences administratives envers les organismes soutenus. Nous considérons que les communautés et organisations sur le terrain sont expertes de leur réalité ; ainsi, notre rôle est de les appuyer sans ingérence inutile.

Concrètement, nous accordons par exemple des subventions pluriannuelles générales, sans affectation prédéterminée, et nous avons simplifié nos redditions de comptes au strict minimum. Cette approche, fondée sur le respect et la collaboration, offre beaucoup plus d'autonomie aux bénéficiaires et inverse en partie les principes de la philanthropie traditionnelle en promouvant l'équité et le partage du pouvoir.

Ensuite, nous pratiquons la philanthropie participative : nous impliquons activement des représentantes des communautés dans nos processus décisionnels. Par exemple, nous fonctionnons par comité d'allocation de fonds où siègent des leaders communautaires issus des milieux que nous souhaitons appuyer. Ce sont ces personnes concernées qui prennent les décisions finales et co-décident des projets à financer, ce qui bouscule les méthodes hiérarchiques conventionnelles et assure que les voix des premières concernées orientent directement l'allocation des ressources. Ce comité définit également nos critères d'allocations de nos discrétionnaires et participe aux travaux de développement stratégique.

Question 5 : Votre approche « collaborative » semble offrir une alternative aux modèles philanthropiques traditionnels. Comment impliquez-vous concrètement les communautés dans vos processus décisionnels ? En quoi cette approche transforme-t-elle la nature même de l'action philanthropique ?

Une philanthropie vraiment collaborative ne peut se contenter de consulter les communautés de manière cosmétique – elle doit leur faire de la place **là où se prennent les décisions**. Dans notre fondation, tel que mentionné auparavant; cela passe par des mécanismes formels d'implication communautaire. Concrètement, en plus des processus décisionnel formel concernant

l'évaluation finale des dossiers et le choix des initiatives financés par notre comité de sélection; pour nos grands travaux stratégiques, nous mettons également sur pied des **processus consultatifs** impliquant d'une façon ou d'une autre des personnes directement concernées : militantes de base, représentantes d'organismes de quartier, membres des communautés directement impactées etc. Leurs recommandations ont un poids réel sur nos orientations et nos choix de financement.

Même si le tout n'est évidemment pas parfait et que nous comptons continuer d'apprendre et d'évoluer en ce sens; nous pensons qu'impliquer les communautés de cette manière transforme la nature de l'action philanthropique. D'une logique de « don » à sens unique, on passe à une logique de coopération. La philanthropie devient un espace de dialogue, d'apprentissage mutuel.

On le voit déjà au Québec et au Canada : cette philanthropie collaborative fait émerger de nouvelles formes de gouvernance axées sur l'inclusion et la diversité des voix, et permet de mieux répondre aux besoins réels tout en renforçant l'autonomie (« pouvoir d'agir ») des communautés participantes.

Question 6 : Votre mission évoque « la justice du vivant » et « l'accueil inconditionnel des diversités ». Comment ces principes orientent-ils vos choix de projets à soutenir ? Pouvez-vous nous donner des exemples de projets qui incarnent particulièrement cette vision ?

Ces deux principes sont au cœur de notre identité et orientent explicitement notre planification stratégique 2025-2030. **La justice du vivant**, pour nous, signifie que la justice sociale et la justice écologique sont indissociables : protéger les écosystèmes ne peut se faire sans renforcer les droits et le bien-être des populations historiquement marginalisées.



Cette vision se décline à travers deux thématiques de financement complémentaires :

- **Solidarité inconditionnelle** – Nous soutenons des organisations qui bâtissent des « hospitalités radicales », créent des espaces sécuritaires et transforment les structures de pouvoir afin que chacune et chacun soit accueilli.e avec dignité.
- **Futurs émancipateurs** – Nous finançons des projets qui remettent en question les systèmes d’oppression et ouvrent des imaginaires nouveaux : penser autrement le logement, l’alimentation, la gouvernance ou la culture pour construire une société plus juste et équitable.

Ces deux axes sont issus de nos travaux de refonte stratégique lancés en 2024. À ce jour, un seul appel à projets a été publié, et **huit nouveaux groupes** ont été sélectionnés sur cette base. Leur diversité illustre bien la portée de ces deux thématiques. La liste complète des organismes retenus est disponible sur notre site, leurs travaux parlent par eux-mêmes : <https://www.fondationbeati.org/cohorte-2025-8-nouveaux-groupes/>

Enfin, accueillir inconditionnellement les diversités implique de **ne pas financer des initiatives qui vont à contresens**. Nous avons donc adopté des **critères d’exclusion** explicites : nous ne soutenons pas les groupes ou activités se présentant comme anti-choix, refusant de reconnaître les identités trans et non binaires, conspirationnistes, masculinistes, climatosceptiques, ou niant l’intersectionnalité, le racisme systémique et les différentes formes d’oppression.

Question 7 : Quelles sont selon vous les particularités du mécénat et de la philanthropie au Québec ? Comment la tradition québécoise de solidarité sociale et d’économie sociale influence-t-elle les pratiques philanthropiques contemporaines ?

Le Québec a une histoire particulière en matière de solidarité, ce qui teinte sa façon de faire de la philanthropie. D’une part, il y a une tradition d’**économie sociale** et de mouvements communautaires

très ancrée ici – des coopératives aux caisses populaires Desjardins en passant par les organismes populaires issus de la Révolution tranquille. Cette culture fait que la philanthropie québécoise se développe souvent *en partenariat* avec ces structures collectives plutôt qu'en parallèle. On observe par exemple une proximité entre certaines fondations et le milieu de l'action communautaire ou de l'économie sociale : les fondations comprennent qu'elles doivent s'arrimer aux solutions issues du terrain et valoriser l'expertise citoyenne locale.

D'autre part, le Québec se distingue par un esprit de **collaboration** entre acteurs philanthropiques. Comparé à d'autres contextes, nos fondations ont tendance à se parler, à échanger de l'information et même à mettre en commun leurs ressources. Il me semble aussi y avoir une conscience aiguë, au Québec, que la philanthropie doit compléter l'action publique sans la supplanter, et qu'elle gagne à être exercée de manière concertée.

Par ailleurs, la tradition québécoise accorde depuis longtemps une place centrale au **bien commun** (on l'a vu avec le modèle de l'État providence fort, les garderies subventionnées, etc.). Ainsi, les mécènes et fondations d'ici opèrent dans un environnement où l'on valorise la justice sociale et où **la population est peut-être plus critique** à l'égard d'une philanthropie perçue comme trop individualiste. Les pratiques philanthropiques contemporaines au Québec reflètent donc ces influences : elles tendent à être plus collectives, plus transparentes et connectées aux communautés.

En résumé, la philanthropie québécoise se caractérise par son **ancrage communautaire** et sa **culture de la collaboration**. Héritier de notre tradition d'entraide et d'économie sociale, il cherche moins à faire briller tel donateur qu'à construire, main dans la main avec d'autres, des solutions durables pour la collectivité.

Question 8 : Comment concevez-vous la relation entre philanthropie et action publique ? La montée de la philanthropie traduit-elle un désengagement de l'État ou peut-elle représenter une complémentarité constructive ?

La philanthropie et l'action publique poursuivent des mandats distincts, mais elles peuvent s'enrichir mutuellement lorsqu'elles se rencontrent dans une logique de transformation sociale rigoureuse. L'État demeure le garant légitime des droits fondamentaux, du financement des services collectifs et de la cohésion sociale ; il ne doit donc jamais se déresponsabiliser en comptant sur les ressources privées pour combler des besoins structurels. Lorsqu'une progression rapide de la philanthropie sert à masquer des retraits budgétaires gouvernementaux, on n'assiste pas à une avancée, mais à un signal inquiétant de désengagement institutionnel.

Pourtant, la philanthropie possède une agilité précieuse : elle peut investir un capital patient, soutenir des projets pilotes risqués, tester des approches novatrices, financer le plaidoyer et accompagner des groupes minorisés dont les voix demeurent souvent marginalisées dans les processus budgétaires traditionnels. En période de cycles politiques ou économiques instables, ces moyens indépendants deviennent un filet protecteur pour la société civile, offrant la continuité nécessaire à des initiatives porteuses de retombées durables.

En définitive, la philanthropie agit comme laboratoire, veille stratégique et levier d'équité, tandis que l'État demeure l'architecte du bien-être collectif. Leur interaction devient réellement féconde lorsque chacune assume pleinement son rôle, partage ses apprentissages et s'accorde sur un objectif commun : renforcer les droits, réduire les inégalités et consolider la vitalité démocratique des communautés en quête d'équité.

Question 9 : Si vous deviez formuler trois recommandations principales aux décideurs politiques pour mieux encadrer la philanthropie et maximiser ses retombées sociales, quelles seraient-elles ?

Cette question est vraiment intéressante ; elle m'oblige à prendre un pas de recul, d'autant que je n'ai jamais occupé de poste de décideuse publique. J'y réponds donc à partir de mon expérience du terrain philanthropique et au sein d'obnl, tout en restant consciente que la perspective gouvernementale comporte ses propres contraintes.

D'abord, je crois qu'il serait pertinent de conclure un véritable pacte de complémentarité entre l'État et la philanthropie. Nous avons déjà souligné qu'il ne faut pas confondre substitution et collaboration ; aller plus loin supposerait d'ancrer cette idée dans un engagement formel, rendu public et révisé périodiquement, qui préciserait clairement les responsabilités respectives de chaque partie. Une telle entente donnerait un cap commun et réduirait les malentendus quant aux limites de l'un et à l'agilité de l'autre.

Ensuite, il me semble souhaitable que les décideurs s'inspirent des pratiques les plus prometteuses de la philanthropie actuelle — pensons à la philanthropie basée sur la confiance, à la philanthropie participative qui inclut des réflexions récentes sur la simplification des redditions de comptes. Sans nier les exigences légitimes de transparence publique, de telles approches pourraient nourrir une modernisation graduelle des processus d'allocation étatiques : moins paternalistes, plus souples et davantage axés sur l'équité, tout en conservant la rigueur nécessaire à la gestion de fonds publics.

Enfin, comme je l'ai mentionné précédemment, la mise en place

d'une fiscalité progressive assortie d'un devoir d'alignement des investissements demeure vraiment intéressante à mes yeux pour maximiser les retombées sociales et environnementales. Même si je ne suis pas fiscaliste, il paraît réaliste de revisiter les crédits d'impôt afin qu'ils soient modulés selon la taille des dons et conditionnés à une cohérence démontrée entre la mission annoncée et l'ensemble du portefeuille. Aujourd'hui, les fondations distribuent en moyenne 5 % de leurs capitaux chaque année ; réfléchir au 95 % restant, encore largement inexploré, représente un levier essentiel pour les années à venir.

Question 10 : Comment imaginez-vous l'évolution de la philanthropie dans les prochaines années ? Quel message souhaitez-vous transmettre aux citoyen·ne·s qui s'interrogent sur le rôle et la légitimité de la philanthropie dans notre société ?

Je suis convaincue que la **philanthropie de demain** sera très différente de celle d'hier – et c'est tant mieux. On voit déjà poindre plusieurs tendances appelées à s'amplifier. Je vois la philanthropie évoluer vers davantage de justice et d'équité, poussée par les mouvements sociaux qui demandent la fin des approches paternalistes. Cette transformation est déjà palpable : depuis plusieurs années, des fondations « par et pour » — créées et dirigées par des communautés autochtones, noires ou d'autres groupes en quête d'équité — démontrent qu'un modèle ancré dans l'autodétermination est non seulement possible, mais porteur de retombées plus pertinentes. Dans les prochaines années, ces initiatives devraient continuer à inspirer l'ensemble du secteur : la gouvernance deviendra de plus en plus inclusive, les ressources seront redistribuées de manière à renforcer le pouvoir d'agir des premières concernées, et les fondations collaboreront davantage entre elles et avec d'autres acteurs pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités plutôt qu'aux seuls symptômes.

Aux citoyennes qui s'interrogent – avec raison – sur le rôle et la légitimité de la philanthropie, je veux dire ceci : **continuez de poser un regard critique** sur la philanthropie, ne la mettez ni sur un piédestal ni au pilori sans discernement. Votre vigilance nous oblige, nous fondations, à être plus cohérentes et redevables. Sachez également que la philanthropie est en train de changer en profondeur. Elle peut être un **outil positif** pour la société, à condition qu'elle se transforme et se mette véritablement au service de l'intérêt général. C'est ce combat interne que nous menons – faire mentir l'image d'une philanthropie au service d'intérêts cachés, et prouver qu'elle peut au contraire être un vecteur de justice sociale et écologique.

Mon message est donc un message **d'engagement** : impliquons-nous tous et toutes dans la conversation sur la philanthropie que nous voulons. Que ce soit en tant que donateur modeste, bénévole, membre d'un conseil d'une petite fondation communautaire, ou même simple citoyenne commentant les choix des grands mécènes, chaque voix compte pour orienter la philanthropie vers plus de transparence, d'humilité et d'impact collectif. En définitive, la philanthropie tirera sa légitimité de sa capacité à se **réinventer**. Je reste optimiste en voyant émerger des modèles où les communautés prennent les rênes, où les fonds sont gérés par celles et ceux qu'ils concernent – ces exemples montrent la voie d'une philanthropie à hauteur d'humain, ancrée dans la justice sociale. C'est une évolution structurante que j'espère : une philanthropie qui, loin d'être une simple **génération d'intérêts**, devienne un véritable bien public collaboratif. Et j'invite les citoyennes et citoyens à nous accompagner dans ce cheminement, en continuant à questionner, à proposer et à construire avec nous un secteur philanthropique à l'image des valeurs d'équité et de démocratie auxquelles nous aspirons collectivement.

POLITIQUE ET SOCIÉTÉ

LA DIVERSITÉ PÉNALISÉE : LES TRAVAILLEURS RACISÉS ET IMMIGRANTS DANS LE SECTEUR À BUT NON LUCRATIF CANADIEN

Synthèse analytique du rapport d'Imagine Canada (avril 2025)

Raoul TAMEKOU TSOWA, Ph.D., IDÉES-AFRIQUE, Montréal

INTRODUCTION : UN SECTEUR MAJEUR CONFRONTÉ À SES CONTRADICTIONS

Imagine Canada est un organisme dont le but est d'appuyer les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif canadiens dans l'accomplissement de leurs missions et le déploiement de leurs services. En avril 2025, l'organisme publie un rapport, réalisé par David Lasby qui utilise des données mises à jour de Statistique Canada pour brosser un portrait démographique et salarial de la main-d'œuvre du secteur des organismes à but non lucratif (OBNL). Le secteur à but non lucratif canadien représente une force économique et sociale considérable, employant 2,5 millions de personnes, soit 14% de l'ensemble des employés du pays et 12% de toute la main-d'œuvre. Cette ampleur dépasse largement celle de secteurs traditionnels majeurs : le secteur des OBNL est 70% plus grand que l'industrie de la construction, 60% plus grand que le secteur manufacturier et 20% plus grand que le commerce de détail.

Le rapport met également en lumière une réalité paradoxale et troublante. Alors que le secteur se caractérise par une diversité ethnoculturelle croissante et emploie une main-d'œuvre hautement qualifiée, les travailleurs racisés et immigrants y subissent des inégalités salariales substantielles qui s'ajoutent à un désavantage structurel déjà considérable par rapport au reste de l'économie canadienne.

La présente synthèse examine en profondeur la situation de ces groupes, révélant comment le secteur des OBNL, dont la raison d'être est de servir le bien commun et de promouvoir la justice sociale, peine à incarner ces valeurs dans le traitement de sa propre main-d'œuvre diversifiée.

1. STRUCTURE ET DÉFIS DU SECTEUR

Le secteur des Organisations à But Non Lucratif (OBNL) est segmenté en trois sous-secteurs : les OBNL gouvernementaux (67% de l'emploi), les OBNL communautaires (25%), et les OBNL commerciaux (8%). Bien que le secteur des OBNL emploie au total 16% de tous les employés racisés au Canada, témoignant d'une ouverture notable (33% de la main-d'œuvre totale), il souffre d'un déficit salarial structurel, puisque le salaire annuel moyen y est 13% inférieur à la moyenne canadienne. Cet écart est particulièrement prononcé dans le sous-secteur communautaire, où les salaires sont 31% plus bas que la moyenne nationale, contre seulement 7% dans les OBNL gouvernementaux. Cette segmentation est essentielle, car elle révèle des profils d'emploi et des niveaux d'équité très variés selon le type d'organisme.

Tableau 1 : Portrait économique du secteur des OBNL (2022-2024)

Indicateur	Valeur	Source
Emplois totaux	2,5 millions (14% des employés)	Imagine Canada, 2025
PIB (secteur élargi)	216,5 G\$ (8,2% du PIB)	Statistique Canada, 2024
PIB (secteur de base)	1,9% du PIB	Statistique Canada, 2024
Nombre d'OBNL actifs	~136,000	Statistique Canada, 2022
Écart salarial sectoriel	-13% vs moyenne canadienne	Imagine Canada, 2025

Tableau 2 : Segmentation du secteur par sous-secteur

Sous-secteur	Part des emplois	Écart salarial vs moyenne canadienne	Principaux employeurs
OBNL gouvernementaux	67% (1,7M)	-7%	Hôpitaux, universités, collèges
OBNL communautaires	25% (624K)	-31%	Organismes sociaux, religieux
OBNL commerciaux	8% (205K)	-12%	Associations d'affaires

Tableau 3 : Défis opérationnels majeurs (Canada, 2023)

Défi	Pourcentage d'organismes affectés
Hausse des coûts d'exploitation	81,7%
Pénurie de main-d'œuvre	59,6%
Difficulté à obtenir du financement	57,8%
Demande de services augmentée	46,1%
Capacité à répondre augmentée	24,3% seulement

2. LA DOUBLE PÉNALITÉ DES TRAVAILLEURS RACISÉS

Les employés racisés subissent une double pénalité salariale dans le secteur des OBNL. Non seulement ils sont affectés par l'écart salarial structurel du secteur par rapport à l'économie générale, mais ils font aussi face à un écart salarial racial interne : leur salaire moyen est 12% moins élevé que celui de leurs collègues non racisés. Cet écart varie, atteignant 18% dans les OBNL commerciaux. L'effet cumulatif de cette double pénalité fait que le salaire annuel moyen des employés racisés des OBNL est environ 20% inférieur à la moyenne canadienne, atteignant même un désavantage de 37% dans le sous-secteur communautaire. L'analyse révèle que 79% de cet écart salarial provient de salaires horaires plus bas, plutôt que d'un nombre d'heures travaillées réduit, suggérant que l'inégalité est principalement ancrée dans les décisions de rémunération et les biais systémiques des structures salariales.

Tableau 4 : Écarts salariaux pour les travailleurs racisés

Sous-secteur	Écart interne (vs non-racisés)	Part due aux salaires horaires	Écart cumulatif (vs moyenne canadienne)
OBNL commerciaux	-18%	75%	-24%
OBNL communautaires	-13%	76%	-37%
OBNL gouvernementaux	-12%	82%	-15%
Ensemble du secteur	-12%	79%	-20%

Point critique : les salaires horaires plus bas expliquent 79% de l'écart, révélant des décisions de rémunération systématiquement défavorables. Le secteur emploie 16% de tous les employés racisés canadiens, dépassant le commerce de détail (11%) et le manufacturier (9%).

3. LES MINORITÉS VISIBLES : JEUNES ET SOUS-VALORISÉES

Les employés appartenant à une minorité visible représentent 28% de la main-d'œuvre des OBNL et se distinguent par un profil démographique significativement plus jeune, avec seulement 17% d'entre eux ayant 55 ans ou plus, comparativement à 29% de leurs collègues. Ce groupe jouera un rôle crucial dans l'avenir du secteur face aux départs à la retraite. Cependant, ils font face à un écart salarial de 10% par rapport aux autres employés des OBNL, un écart qui atteint 16% dans les OBNL commerciaux. L'analyse démontre que la cause principale de cette inégalité est le salaire horaire plus bas (expliquant 80% de l'écart), ce qui pointe vers des structures de rémunération et des biais institutionnalisés qui sous-valorisent systématiquement les employés de minorités visibles. Cette inégalité salariale, qui n'est pas limitée aux nouveaux arrivants et persiste sur l'ensemble des tranches d'âge, signale que la sous-valorisation est maintenue tout au long de la trajectoire professionnelle au sein du secteur.

Tableau 5 : Écarts salariaux pour les minorités visibles

Sous-secteur	Écart salarial annuel	Part attribuable aux salaires horaires
OBNL commerciaux	-16%	76%
OBNL communautaires	-12%	75%
OBNL gouvernementaux	-10%	84%
Ensemble du secteur	-10%	80%

La proportion de 84% dans les OBNL gouvernementaux suggère des structures salariales institutionnalisées qui perpétuent la discrimination malgré leur apparence d'objectivité. Ces jeunes travailleurs représentent l'avenir du secteur, rendant urgente la correction des inégalités.

4. LES EMPLOYÉS AUTOCHTONES : LES INÉGALITÉS LES PLUS DRAMATIQUES

Les employés déclarant une identité autochtone représentent 5% de la main-d'œuvre des OBNL, avec une surreprésentation significative (6%) dans les OBNL communautaires, où se retrouvent 31% d'entre eux. Inversement, ils sont sous-représentés dans les OBNL gouvernementaux et commerciaux (4% chacun). Ce groupe fait face aux écarts salariaux les plus dramatiques du secteur, avec un salaire annuel moyen 17% inférieur à celui des employés non autochtones. Cet écart culmine à 23% dans les OBNL commerciaux, mais est le moins sévère dans les OBNL communautaires (10%), le sous-secteur qui les emploie le plus. La surreprésentation dans les OBNL communautaires suggère une auto-sélection vers des environnements relativement plus équitables. L'inégalité salariale est principalement due à des salaires horaires plus bas, qui expliquent 80% de la différence salariale annuelle. Fait notable, l'écart est plus important chez les hommes autochtones (19%) que chez les femmes (10%), un phénomène qui s'accroît dans les tranches d'âge les plus productives, suggérant des mécanismes de dévalorisation qui persistent au fil de l'expérience professionnelle.

Tableau 6 : Représentation et écarts salariaux des employés autochtones

Sous-secteur	Part dans la main-d'œuvre	Écart salarial annuel	Part due aux salaires horaires
OBNL communautaires	6% (surreprésentation)	-10%	84%
OBNL gouvernementaux	4% (sous-représentation)	-16%	78%
OBNL commerciaux	4%	-23%	71%
Ensemble du secteur	5%	-17%	80%

Tableau 7 : Intersectionnalité genrée chez les employés autochtones

Genre	Écart salarial moyen	Profil démographique
Hommes autochtones	-19%	Plus affectés à 35-64 ans
Femmes autochtones	-10%	74% des employés autochtones

5. LES EMPLOYÉS IMMIGRANTS : UNE SITUATION PARADOXALE

Les employés immigrants constituent 27% de la main-d'œuvre des OBNL, une proportion stable par rapport à l'économie canadienne globale. Bien que le salaire des immigrants dans l'ensemble du secteur soit légèrement supérieur (+1%) à celui de leurs collègues nés au Canada – ce qui contraste avec l'écart négatif habituel de -7% dans le reste de l'économie – cette situation est trompeuse. Elle est entièrement due à l'effet protecteur des OBNL gouvernementaux (hôpitaux, universités), où les structures institutionnelles, les grilles salariales rigides et les politiques d'équité permettent aux immigrants de gagner 2% de plus. Toutefois, dans les OBNL communautaires et commerciaux, l'écart redevient négatif (respectivement -5% et -3%). L'effet protecteur des structures gouvernementales est crucial, mais il n'élimine pas l'écart structurel du secteur : le salaire annuel moyen des immigrants dans les OBNL reste 13% inférieur à celui du travailleur canadien moyen. De plus, une préoccupation majeure est la sous-représentation des jeunes femmes immigrantes de moins de 35 ans, suggérant des barrières d'entrée spécifiques à l'intersection du genre et du statut d'immigrant dans ce secteur.

Tableau 8 : Comparaison salariale - Immigrants vs non-immigrants

Contexte	Écart salarial
Ensemble de l'économie canadienne	-7% (désavantage immigrant)
Tous les OBNL	+1% (léger avantage apparent)
OBNL gouvernementaux	+2% (avantage immigrant)
OBNL communautaires	-5% (désavantage immigrant)
OBNL commerciaux	-3% (désavantage immigrant)

L'avantage apparent (+1%) résulte entièrement des OBNL gouvernementaux, où les structures institutionnelles (grilles salariales, conventions collectives) offrent une protection relative. Dans les autres sous-secteurs, les immigrants subissent des désavantages similaires au reste de l'économie.

Constat majeur : les jeunes femmes immigrantes (<35 ans) sont nettement sous-représentées, révélant des barrières d'entrée à l'intersection du genre et du statut

d'immigrant. Cette sous-représentation n'affecte pas les jeunes hommes immigrants. Dans les OBNL communautaires et commerciaux, les salaires horaires plus bas expliquent 70-75% de l'écart au détriment des immigrants. Dans les gouvernementaux, ce sont les heures travaillées plus élevées (~90%) qui créent l'avantage relatif.

Tableau 9 : Diversité dans les instances décisionnelles (Canada, 2023)

Groupe	Conseils d'administration	Cadres supérieurs	Part démographique au Canada
Femmes	47,9%	56,3%	~50%
Personnes racisées	9,4%	10,4%	~29%
Personnes autochtones	2,3%	n/d	~5%
Personnes en situation de handicap	1,9%	n/d	~22%

Les populations racisées et autochtones sont dramatiquement sous-représentées dans les instances décisionnelles, particulièrement aux conseils d'administration.

6. SYNTHÈSE DES INÉGALITÉS

Tableau 10 : Hiérarchie des écarts salariaux cumulatifs

Profil d'employé	Écart cumulatif (vs moyenne canadienne)
Femme, minorité visible, OBNL communautaire	-40% à -45%
Homme autochtone, OBNL commercial	-35% à -40%
Jeune femme immigrante, OBNL communautaire	-30% à -35%
Employé racisé moyen, OBNL	-20%

Tableau 11 : Facteurs explicatifs dominants

Genre	Part attribuable aux salaires horaires
Tous les groupes marginalisés	75-84%

Pour tous les groupes, les salaires horaires inférieurs sont le facteur dominant, signalant des décisions de rémunération systématiquement défavorables.

6. ANALYSE COMPARATIVE ET IMPLICATIONS POUR LA VIABILITÉ

Le rapport met en évidence l'effet de double pénalité subi par les travailleurs racisés et immigrants des OBNL : ils sont affectés à la fois par l'écart salarial interne au secteur (l'écart racial/migratoire) et par l'écart structurel entre le secteur des OBNL et l'économie canadienne en général. Cet effet cumulatif place des groupes essentiels comme les employés racisés à 20% sous la moyenne canadienne (et jusqu'à 37% dans le communautaire), malgré leur contribution cruciale. Les dynamiques d'équité varient fortement selon les sous-secteurs : les OBNL gouvernementaux offrent une meilleure protection relative (notamment pour les immigrants) grâce à des structures institutionnelles rigides, mais les OBNL commerciaux présentent les écarts raciaux les plus prononcés (jusqu'à 23% pour les Autochtones). Les OBNL communautaires, bien que plus ouverts à la diversité (surreprésentation autochtone), sont les plus précaires, affichant l'écart salarial structurel le plus important du secteur. De plus, les données indiquent qu'au Québec, l'écart salarial du secteur OBNL par rapport à l'ensemble de l'économie est encore plus prononcé, atteignant -28%, exacerbant la précarité des travailleurs.

Malgré ces désavantages salariaux, le secteur des OBNL demeure un employeur essentiel pour la diversité au Canada, accueillant 16% de tous les employés racisés et un grand nombre de diplômés universitaires. Cependant, la viabilité future du secteur est menacée par cette inadéquation entre son importance quantitative et son manque d'équité salariale. Le secteur devient de plus en plus dépendant des jeunes travailleurs de minorités visibles, des femmes, et des professionnels autochtones pour remplacer sa main-d'œuvre vieillissante. Sans une amélioration substantielle des conditions de travail et de la rémunération, cette dépendance croissante envers des groupes sous-rémunérés et précaires crée un risque considérable de crises de recrutement et de rétention, en particulier dans les OBNL communautaires, où les besoins sociaux sont les plus critiques et les écarts salariaux les plus sévères.

9. RECOMMANDATIONS : ACTIONS URGENTES

→ Pour les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds, qu'ils soient gouvernementaux, philanthropiques ou privés, doivent reconnaître leur rôle central dans la perpétuation ou la résolution de ces inégalités :

- Augmenter substantiellement le financement de base et sans conditions, permettant aux organismes de stabiliser leur main-d'œuvre et d'offrir des conditions de travail décentes
- Couvrir intégralement les coûts d'exploitation associés au financement de projets, incluant explicitement les salaires, les avantages sociaux et le perfectionnement professionnel
- Offrir des financements stables et à long terme, éliminant les interruptions causées par les processus de renouvellement qui créent de la précarité pour les employés
- Établir des exigences en matière d'équité salariale comme conditions d'admissibilité au financement, avec des mécanismes de vérification

→ Pour les dirigeants des OBNL

Les leaders du secteur doivent assumer la responsabilité de transformer les pratiques organisationnelles :

- Adopter les principes de travail décent comme cadre opérationnel non négociable
- Implémenter la transparence salariale pour identifier et éliminer les écarts raciaux et de genre
- Établir des grilles salariales équitables, basées au minimum sur des salaires de subsistance et compétitives avec d'autres secteurs
- Réduire la dépendance aux contrats à durée déterminée et aux emplois précaires
- Créer des opportunités réelles de perfectionnement et d'avancement professionnel proportionnelles au niveau de qualification de la main-d'œuvre
- Mettre en œuvre des pratiques antiracistes et anti-oppression concrètes, allant au-delà des déclarations d'intention pour transformer les structures décisionnelles.

→ Pour l'ensemble du secteur

Une transformation systémique nécessite des actions collectives :

- Reconnaître publiquement que l'équité raciale et la viabilité organisationnelle sont interdépendantes
- Investir dans la collecte de données désagrégées pour comprendre finement les disparités au-delà des moyennes sectorielles
- Développer des indicateurs de performance qui intègrent l'équité interne comme critère de succès organisationnel
- Créer des mécanismes de reddition de comptes concernant l'équité salariale et les pratiques de travail décent, avec des publications régulières de résultats

CONCLUSION

Ce portrait exhaustif de la main-d'œuvre racisée et immigrante du secteur des OBNL canadien révèle une situation à la fois paradoxale et urgente. Le secteur accueille et dépend d'une diversité ethnoculturelle importante et croissante, tout en maintenant des structures salariales qui pénalisent systématiquement cette même diversité. Le paradoxe est insoutenable : un secteur dédié à la justice sociale ne peut maintenir des inégalités qui contredisent ses valeurs.

Les employés racisés gagnent 12% de moins que leurs collègues au sein du secteur et 20% de moins que la moyenne canadienne. Les employés autochtones subissent des écarts encore plus dramatiques, atteignant 17% au sein du secteur. Les employés immigrants présentent une situation plus nuancée, avec des protections relatives dans les grandes institutions mais des désavantages persistants ailleurs. Ces inégalités ne constituent pas simplement des injustices abstraites, mais représentent des menaces concrètes à la capacité du secteur d'accomplir ses missions essentielles. L'avenir du secteur des OBNL dépend de sa capacité à aligner ses pratiques internes avec ses valeurs proclamées, assurant que tous les travailleurs, quelle que soit leur origine, reçoivent une rémunération juste et des conditions de travail dignes.

Le temps de l'action est venu. Les données sont claires, les enjeux sont compris, et les solutions sont identifiées. Il ne manque que la volonté collective de transformer un secteur qui, s'il veut continuer à promouvoir la justice sociale dans la société, doit d'abord l'incarner dans le traitement de sa propre main-d'œuvre. L'avenir dépend de la transformation de ces constats en actions mesurables. Les données sont claires, les solutions identifiées. Il ne manque que la volonté collective d'agir.

Rapport original : David Lasby, L'humain derrière la mission : Portrait de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif au Canada, Imagine Canada, avril 2025.

Données complémentaires : Statistique Canada (2024), Institut de la statistique du Québec (2024), ARC (2023).

RECENSIONS CRITIQUES

HOLL, Augustin F. C. (dir.). *General History of Africa Revisited* (Volume IX de la *General History of Africa* de l'UNESCO). Paris : UNESCO, 2025. ISBN 978-92-3-100809-2.

1. Présentation de l'ouvrage et contexte de publication

L'ouvrage *General History of Africa Revisited* constitue le Volume IX de la collection *Histoire générale de l'Afrique* (HGA) de l'UNESCO. Le projet HGA, lancé en 1964, avait pour objectif fondamental de raconter l'histoire du continent du point de vue des Africains, afin de remplacer les «distorsions coloniales» et de pallier les «préjugés discriminatoires». Les huit premiers volumes de l'HGA ont été publiés entre 1981 et 1999. Le présent volume, publié en 2025, est dirigé par Augustin F. C. Holl, président du Comité scientifique international pour la rédaction des nouveaux volumes IX, X et XI. Ce volume est le fruit de la collaboration de 60 chercheurs issus de 28 pays (p. XLVII, *General History of Africa Revisited: An Introduction*, par Holl). L'intention de cette publication est d'actualiser le contenu des volumes précédents en tenant compte des développements récents dans divers domaines scientifiques et des changements politiques, culturels et socio-économiques sur le continent.

La Directrice générale de l'UNESCO, Audrey Azoulay, souligne dans sa préface que l'ouvrage est fidèle à l'esprit décolonial initial et qu'il reconceptualise la notion de «préhistoire» en la remplaçant par «histoire initiale» (p. XXII). L'objectif général est de décrire l'histoire des Africains et des personnes d'ascendance africaine à l'échelle mondiale, fondée sur le concept fondamental d'«Africanité globale» (p. 4, *authors' guidance memo*, cité par Konaté).

2. Structure de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé en quatre sections:

Coordonnée par Olabiyi B. J. Yai et Martial Ze Belinga, cette section est jugée «ambitieuse et inhabituelle» (p. 3, Introduction, par Yai et Ze Belinga) et révèle la nécessité d'une «rupture» ou, à tout le moins, d'une reconfiguration épistémologique. Les auteurs insistent sur la lutte contre la «colonialité» qui perpétue le racisme épistémologique. Martial Ze Belinga, dans son chapitre «Decolonizing History: Epistemology of a Creative Destruction» (p. 13), propose de subvertir les perspectives et d'assumer un «devoir d'invention» conceptuelle (p. 33). Il présente une «Table of the coloniality of history» (Table 1, p. 30) qui catégorise les préjugés historiques selon les Âges de la Conquête, Coloniale et de l'Histoire Scientifique.

Cette section met en avant trois axes de réflexion pour la production d'une histoire «à partir de l'intérieur» (p. 6) : un tournant décolonial, un tournant linguistique, et la prééminence des «vecteurs d'endogénéité».

Le Tournant linguistique marque un jalon important vers l'autonomie épistémique et la désaliénation véritable. Explorer et exprimer l'histoire et la pensée africaine à travers les langues permet d'abord de penser en termes africains, c'est-à-dire à partir de catégories verbales et conceptuelles, de cosmogonies inspirées des récits et répertoires de significations africains. Dans son chapitre, Olabiyi B. J. Yai (Chapitre 6, p. 117) explore la façon de «parler de l'histoire dans les langues africaines». De même, Alain Anselin (Chapitre 7, p. 137) étudie les noms et verbes de l'histoire en égyptien ancien (p. 137). Charles Binam Bikoï (Chapitre 8, p. 143) examine les «défis stratégiques» du mot «Afrique».

Dans la même lancée d'endogénéisation, la triple acception, conception et utilisation des sources historiques est appelée à être élargie au-delà des écrits, pour inclure «les objets, les monuments,

les mots, les chants, les poèmes et les artefacts». La réinterprétation des sources orales se révèle dans ce sens nécessaire. Longtemps reléguées au rang de source accessoire ou 'mémoire répétitive', les traditions orales sont réhabilitées comme sources authentiques et fondamentales de l'histoire africaine. Le projet demande néanmoins le développement d'approches méthodologiques critiques et innovantes. Bonaventure Mve Ondo (Chapitre 9, p. 163) propose une nouvelle épistémologie de l'oralité. Paulo Fernando de Moraes Farias (Chapitre 18, p. 267) démontre l'importance de l'épigraphie pour comprendre le passé africain.

Section II : Revue critique des volumes I-VIII (p. 307)

Coordonnée par Doulaye Konaté, cette section évalue les huit volumes initiaux.

L'idée forte qui ressort de la section est le primat des civilisations africaines, notamment dans l'émergence et l'évolution biologique et technologique de l'humanité. En effet, il est important de rappeler que le désormais lieu commun universel affirmant l'Afrique comme berceau de l'humanité s'appuie sur des fondements solides. Cette thèse fondatrice de l'HGA, particulièrement développée dans le Volume II (*Ancient Civilizations of Africa*, édité par G. Mokhtar), est rappelée. Les travaux de Cheikh Anta Diop (cité en p. 730 par Gourdine) sont mentionnés pour leur influence sur l'intégration de la civilisation des Pharaons au «sein négro-africain». De l'apparition des premiers hominidés il y'a 7 millions d'années au développement des premières formes complexes d'organisation sociale et collective, en passant par la fabrication d'outils de chasse ou d'agriculture, de l'expression artistique ou de l'invention et de la maîtrise de la métallurgie, le continent regorge de marqueurs primordiaux de l'émergence de capacités cognitives et conceptuelles élaborées.

Toutefois, tout en reconnaissant l'immense travail accompli par les huit volumes

initiaux, les critiques soulignent que les mises à jour sont nécessaires, notamment pour le Volume I (*Methodology and African Prehistory*, édité par J. Ki-Zerbo). Il est également noté que les volumes initiaux n'intégraient pas suffisamment les relations africaines via l'océan Indien et que le rôle des femmes n'était pas assez pris en compte.

Section III : Mise à jour de l'histoire initiale (p. 459)

Coordonnée par Augustin F. C. Holl, cette section intègre les impératifs de la trans- et multidisciplinarité. Trois thèmes majeurs sont discutés ici.

D'abord l'enjeu du Berceau de l'Humanité. De nouvelles données confirment l'origine pan-africaine d'*Homo sapiens*, notamment les fossiles de Jebel Irhoud, Maroc (cité par Holl, p. 459, *General History of Africa Revisited: An Introduction*). Le chapitre de Michel Brunet, Mackaye Hassane Taisso, Likius Andossa et Patrick Vignaud (Chapitre 4, p. 551) examine les premiers hominidés (Mio-Pliocène) à l'Ouest de la Vallée du Rift au Tchad, incluant Toumaï.

Le deuxième thème majeur développé concerne la génétique et l'Égypte. Jean-Philippe Gourdine (Chapitre 14, p. 723) présente les «Caractéristiques génétiques des populations de l'Égypte pharaonique» divulguées par la recherche sur l'ADN ancien. Il souligne que l'utilisation de la génomique (chromosome Y, etc.) exige une «contextualisation historique rigoureuse».

Enfin, les auteurs discutent d'innovations techniques. Eric Huysecom (Chapitre 16, p. 759) met à jour la question de la poterie, avec de nouvelles preuves situant son émergence au dixième millénaire avant notre ère (cal BC) à Ounjougou, Mali (p. 905-17, Huysecom et al., *Antiquity*, Vol. 83, cité p. 769). Hamady Bocoum (Chapitre 17, p. 771) aborde les «Métallurgies africaines», citant Pierre de Maret (2002) pour noter que les forgerons Luba étaient capables de produire volontairement de la fonte et de la convertir en acier (p. 784).

Section IV : Mise à jour de l'histoire ancienne et moderne (p. 861)

Coordonnée par A. F. C. Holl et D. Konaté, cette section comprend des chapitres sur les dynamiques régionales, les diasporas et les systèmes d'asservissement.

Soulignons notamment le travail de Manassé Esoavelomandroso (Chapitre 2, p. 899) qui traite des «Constructions politiques à Madagascar». Isabel Castro Henriques (Chapitre 3, p. 911) quant à elle analyse les «Modalités de l'asservissement en Afrique centrale australe (XVIIIe–XIXe siècles)». Elle rappelle que, comme l'avait noté Claude Meillassoux (1975), le terme traduit par «esclave» dans les sociétés africaines pouvait s'appliquer à diverses catégories de soumission.

Enfin, l'importance de la «Global Africa» est soulignée (p. 84). Ce concept met en avant la nécessité de dépasser les dichotomies et les divisions habituelles entre l'Afrique et ses diasporas. Philippe Beaujard (Chapitre 20, p. 833 ; Chapitre 8, p. 989) couvre les réseaux de l'océan Indien et les diasporas asiatiques en Afrique de l'Est. On pourrait également voire ici un appel à dépasser la fragmentation et la discontinuité conceptuelle du continent africain entre ses versants magrébin et subsaharien.

3. Contribution et forces

Le Volume IX est novateur en plaçant l'agence africaine au centre du récit. Sa première force est sa prétention ou son exigence multidisciplinaire. Les nouvelles épistémologies africaines mobilisées à travers l'ouvrage, empruntent pour leur démarche de rupture et de décentrement conceptuel, des savoirs relevant de plusieurs branches. Augustin F. C. Holl (Chapitre 21, p. 297) défend l'impératif multidisciplinaire pour donner à l'histoire son «caractère scientifique». Les sciences historiques (paléoanthropologie, archéologie et histoire) s'articulent avec les sciences sociales, les sciences biologiques et les sciences de la terre (p.

297).

La seconde contribution marquante est la réalisation concrète du processus de décolonisation des Narratifs. L'ouvrage est un exercice de «destruction créatrice» (Ze Belinga, p. 33) visant à dépasser les schémas eurocentriques. En effet, les auteurs vont plus loin que dénoncer, car des stratégies et des outils de rupture fondamentaux sont déployés. Le projet de décolonisation s'articule en quatre piliers : remise en cause des catégories de pensées eurocentriques; rupture épistémologique par la redéfinition du temps et de l'espace; affirmation du tournant linguistique et de la centralité de l'endogénéité; et reconnaissance des écritures africaines et des innovations technologiques.

Enfin, la troisième contribution du livre se trouve dans la définition de l'Africanité globale. En cela, le volume élargit la portée de l'HGA pour inclure les diasporas marchandes et la formation d'une «Africanité globale», répondant ainsi à un besoin de connaissance plus approfondie exprimé par les Afro-descendants.

4. Conclusion

La principale difficulté de l'ouvrage est la nature «herculéenne» de la tâche de condenser la mise à jour des huit volumes précédents en un seul. L'actualisation des huit volumes a été entreprise par un groupe de seize historiens, deux par volume. Néanmoins, l'ouvrage atteint son objectif d'être une référence pour les spécialistes. Il propose un «renversement sémantique» (p. 174, par Mve Ondo) et une «conversion intellectuelle» pour repenser le passé africain. En déplaçant le centre de gravité de l'histoire du point de vue extérieur vers une lecture de l'intérieur, c'est la notion même d'histoire générale qui se trouve redéfinie et enrichie, car élargie à toute l'humanité.

Raoul TAMEKOU TSOWA, Ph.D., IDÉES-AFRIQUE, Montréal

ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO

AMINA WAZOUMI : Forte d'une maîtrise en droit privé de l'Université de N'Gaoundéré (Cameroun) et d'une solide expertise en finances publiques, Amina a débuté sa carrière en 2006 au ministère des Finances et du Budget du Tchad, où elle a occupé des rôles majeurs, y compris directrice de l'ordonnancement des dépenses de l'État, complétant sa formation par un diplôme d'inspecteur du Trésor à Noisiel (France) et un Master 2 en services publics de l'Université d'Aix-Marseille (France) en 2014. Cumulant une expérience professionnelle étendue, incluant des consultations pour des ONG et le Fonds Monétaire International, elle poursuit actuellement un parcours doctoral en administration des affaires à l'Université de Sherbrooke (Canada). Ses recherches, encadrées par le professeur Sofiane Baba, se concentrent sur l'analyse des paradoxes du changement stratégique dans les organisations philanthropiques au Québec, domaine dans lequel elle a déjà contribué à plusieurs activités scientifiques et publications.

JEAN CLAUDE KOUADIO : est docteur en sociologie et diplômé de l'Université de Rennes 2.

SAMBOU NDIAYE : Pr. Sambou Ndiaye est enseignant-chercheur à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (département de sociologie). Capitalisant plusieurs années d'expériences professionnelles d'agent d'appui au développement territorial, Pr Ndiaye témoigne également d'une expérience de chercheur autour de plusieurs thématiques: action publique, économie populaire, sociale et solidaire, décentralisation et développement territorial, philanthropie, savoirs endogènes, innovations sociales, foncier. Adeptes de la recherche participative et de la décolonialité, il coordonne l'Alliance de Recherche- actions Université- Territoires (ARUT- UGB) ainsi que le comité scientifique du Forum africain de l'ESS.

NADIA DUGUAY : Nadia Duguay est la Directrice générale de la Fondation Béati.

RAOUL TAMEKOU TSOWA : Président Directeur Général de IDÉES-AFRIQUE et fondateur de la revue Notes politiques.



REMICA

Rencontre économique
des Municipalités Canada - Afrique

Tère Édition

**Intercommunalité : Bâtir des ponts durables
entre le Québec et l'Afrique francophone**



AFRICA

À PROPOS DE LA REMCA

La **REMCA** est un concept exclusif développé par **Franchise Opportunités Canada (FOC) Inc.** en collaboration avec la **Chambre de Commerce du Canada-Afrique (CCCA)** et **l'Institut d'Études des dynamiques contemporaines de l'État et des sociétés en Afrique (IDÉES-AFRIQUE)**.



NOTRE AMBITION

Créer le premier espace de rencontre dédié à la coopération directe entre les municipalités du Québec et celles de l'Afrique francophone, en mobilisant l'écosystème complet du développement territorial et en favorisant l'appropriation des enjeux des maillages économiques intermunicipaux.

POURQUOI LA REMCA ?

UN CONTEXTE FAVORABLE

Au Québec

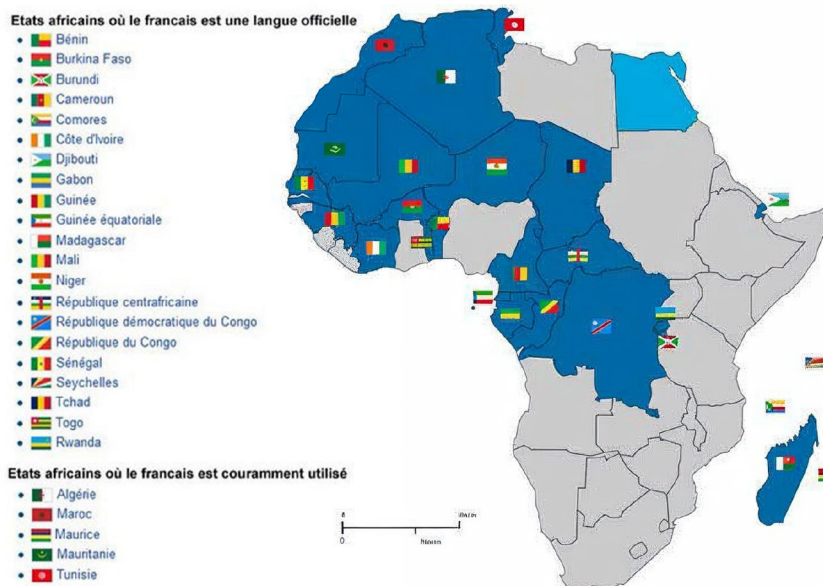
- Programme d'appui à l'internationalisation des municipalités (MRIF)
- Expertise reconnue en gouvernance locale
- Recherche de nouveaux partenariats internationaux

En Afrique francophone

- Émergence d'associations nationales de municipalités
- Processus de décentralisation en cours
- Volonté de modernisation des services municipaux

LA FRANCOPHONIE COMME CATALYSEUR

Plus de 20 pays africains partagent avec le Québec non seulement une langue, mais aussi des valeurs communes de gouvernance démocratique et de développement durable.



LES GRANDS ENJEUX

DÉVELOPPEMENT LOCAL

Comment créer des opportunités économiques durables tout en améliorant la qualité de vie des citoyens ?

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Comment répondre aux défis d'urbanisation tout en préservant l'équilibre territorial ?

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Comment intégrer le développement durable dans nos pratiques municipales ?

COOPÉRATION INTERNATIONALE

Comment transformer les jumelages traditionnels en partenariats productifs ?



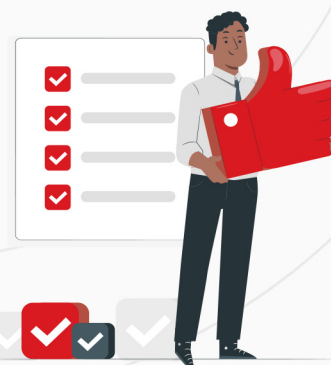
BÉNÉFICES POUR LES PARTICIPANTS

POUR LES MUNICIPALITÉS QUÉBÉCOISES

- 
Développement économique
 - Ouverture de nouveaux marchés pour les entreprises locales
 - Attraction de talents qualifiés francophones
 - Diversification des partenariats économiques
- 
Rayonnement international
 - Positionnement comme leader de la coopération municipale
 - Valorisation de l'expertise québécoise à l'international
 - Renforcement de la présence dans l'espace francophone
- 
Innovation et apprentissage
 - Découverte de solutions innovantes adaptées aux réalités diverses
 - Échange de bonnes pratiques en gouvernance locale
 - Enrichissement mutuel des approches de développement

POUR LES MUNICIPALITÉS AFRICAINES

- 
Renforcement institutionnel
 - Accès à l'expertise en gestion municipale moderne
 - Formation et perfectionnement du personnel municipal
 - Amélioration des processus administratifs
- 
Accélération du développement
 - Opportunités de financement et d'investissement
 - Transfert de technologies adaptées
 - Partenariats pour des projets d'infrastructure
- 
Intégration internationale
 - Insertion dans des réseaux de coopération établis
 - Visibilité accrue auprès des bailleurs internationaux
 - Renforcement de la crédibilité institutionnelle



CE QUE LA REMCA VOUS OFFRE

UN ÉVÉNEMENT UNIQUE COMBINANT

- 
Salon d'exposition
 - Vitrine des potentialités municipales
 - Présentation de projets concrets
 - Espaces de démonstration
- 
Forum d'échanges
 - Conférences thématiques de haut niveau
 - Ateliers pratiques et interactifs
 - Tables rondes sectorielles
- 
Plateforme de networking
 - Rendez-vous B2B organisés
 - Moments de réseautage ciblés
 - Facilitation de partenariats

FORMAT DE L'ÉVÉNEMENT

5 JOURS D'OPPORTUNITÉS



JOUR

1

Découverte et Focus Pays

- Ouverture officielle
- Sessions dédiées par pays africain participant
- Exposition municipale
- Soirée de bienvenue et découverte interculturelle

JOUR

2

Appropriation des enjeux

- Conférences plénières sur les maillages économiques intermunicipaux
- Ateliers sur la gouvernance et la gestion du développement
- Sessions de capacitation

JOUR

3

Approfondissement

- Sessions partenariats public-privé (PPP)
- Discussions sur le financement des projets bilatéraux
- Ateliers thématiques spécialisés

JOUR

4

Immersion pratique

- Visites industrielles municipales
- Écotourisme et découverte des MRC
- Sessions de networking ciblées

JOUR

5

Immersion pratique

- Rencontres B2B
- Signatures de protocoles
- Clôture et perspectives

Modalités de participation

- **Format hybride :** présentiel et virtuel
- **Interprétation simultanée** disponible
- **Documentation** accessible en ligne

THÉMATIQUES CLÉS



Gouvernance territoriale

Échanges sur les meilleures pratiques de gestion municipale et de services aux citoyens

Développement économique local

Stratégies pour stimuler l'entrepreneuriat et l'attraction d'investissements

Infrastructures durables

Solutions innovantes pour l'eau, l'énergie, les transports et l'habitat

Transformation numérique

Outils et approches pour moderniser les services municipaux

Économie sociale et solidaire

Initiatives pour l'inclusion et le développement communautaire

Partenariats public-privé

Structuration et financement de projets municipaux par les PPP

PARTICIPANTS ATTENDUS

Secteur public

- Maires et conseillers municipaux
- Directeurs généraux de municipalités
- Représentants ministériels
- Organisations supra-municipales (FQM, UMQ, associations africaines)

Secteur privé

- Entreprises de services municipaux
- Bureaux d'études et consultants
- Fournisseurs de solutions technologiques
- Investisseurs et financiers

Partenaires du développement

- Organisations internationales
- Agences de coopération
- Institutions académiques
- ONG et société civile



DEVENIR PARTENAIRE

POURQUOI SOUTENIR LA REMCA ?

- **Visibilité internationale** auprès de décideurs clés
- **Accès privilégié** à un réseau francophone élargi
- **Positionnement** comme acteur de la coopération Nord-Sud
- **Opportunités d'affaires** dans l'espace francophone

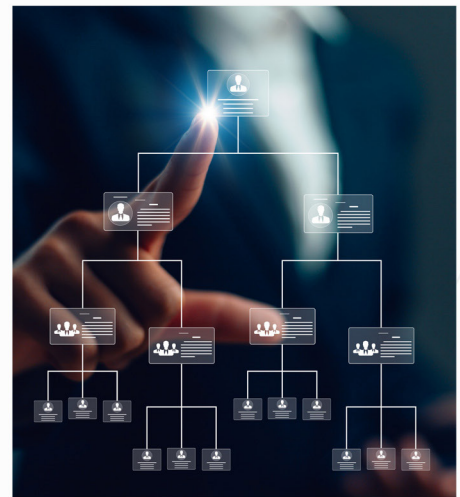
Options de partenariat

Nous offrons des possibilités de partenariat sur mesure selon vos objectifs spécifiques et votre capacité d'engagement dans cette initiative structurante.

ORGANISATION

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

- **Comité directeur international**
Orientation stratégique et supervision générale
- **Commission d'organisation**
Coordination opérationnelle et logistique
- **Commission scientifique**
Contenu programmatique et expertise thématique
- **Comité local d'accueil**
Facilitation et accompagnement sur place



RÉSULTATS ATTENDUS

Création de valeur immédiate

- **Connexions directes** entre décideurs municipaux
- **Identification** d'opportunités de collaboration
- **Échanges concrets** de solutions éprouvées

Impacts durables

- **Partenariats structurés** entre municipalités jumelles
- **Projets conjoints** de développement territorial
- **Réseau pérenne** de coopération francophone

Retombées économiques

- **Contrats commerciaux** pour les entreprises participantes
- **Investissements directs** dans les projets municipaux
- **Création d'emplois** des deux côtés de l'Atlantique



UNE VISION D'AVENIR

La REMCA ambitionne de devenir :

- Un **rendez-vous annuel incontournable** de la coopération municipale francophone
- Une **plateforme permanente** d'échanges et de partenariats
- Un **catalyseur** du développement territorial durable

REJOIGNEZ-NOUS

Participez à la construction d'un nouveau modèle de coopération municipale internationale fondé sur :

- Le partage d'expertises
- Les partenariats équilibrés
- Le développement mutuel

Pour plus d'informations

Chambre de Commerce Canada-Afrique

✉ info@cc-ca.ca

☎ +1 (438) 388-3606

🌐 www.cc-ca.ca

IDÉES-AFRIQUE

✉ info@idees-afrique.ca

☎ +1 (438) 920-8887

🌐 <https://idees-afrique.ca/>

FICHE D'ABONNEMENT/COMMANDE

Revue : Notes politiques : des solutions pour l'action publique

Vos informations personnelles :

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Ville : _____

Code postal : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Type d'abonnement :

- **Abonnement annuel (3 numéros par année)**
 - **En ligne** : 60 \$/année
 - **Papier** : 75 \$/année
- **Numéro individuel**
 - **Virtuel** : 20 \$
 - **Papier** : 25 \$

Montant total :

Prix total : _____ \$

Mode de paiement :

- **Virement Interac** (à l'adresse courriel suivante : info@idees-afrique.ca)
- **Chèque** (à l'ordre de : IDÉES-AFRIQUE)
- **Autre** (précisez) : _____

Instructions supplémentaires :

Merci d'envoyer votre fiche complétée à l'adresse courriel suivante : **info@idees-afrique.ca**

Ou par courrier postal à :

IDÉES-AFRIQUE,

825, rue Deslauriers, Saint-Laurent (QC), H4N1X3, CA

Merci pour votre soutien et votre intérêt pour la revue Notes politiques !



NOS SERVICES



PROJETS

- **VOTRE VISION, NOTRE MISSION.**

Recherche de financement, conception, montage, et exécution.



FORMATIONS

- **SAVOIR AUJOURD'HUI, RÉUSSIR DEMAIN.**

Formations initiales, certificats, perfectionnement, formations d'appoint.



RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- **STRATÉGIE. CROISSANCE. RÉUSSITE.**

Planification stratégique, accompagnement, stratégie de croissance, leadership.



LOBBYING

- **VOTRE VOIX, AMPLIFIÉE.**

Relations publiques, influence politique.



RECHERCHE

- **COMPRENDRE POUR AVANCER.**

Recherche appliquée, revues, étude de marché.

MISSION

IDÉES-AFRIQUE est le pont entre l'Afrique et le Canada, reliant le Québec à la riche diversité de l'Afrique. Notre ambition est simple : créer des liens solides à travers l'économie, la culture, les institutions, la technologie et l'humanitaire. En valorisant le savoir-faire de chaque région, nous œuvrons pour des partenariats qui profitent à tous.

REJOIGNEZ-NOUS DANS CETTE AVENTURE

Que vous soyez une entreprise, une institution, ou un individu cherchant à établir des liens durables entre le Canada et l'Afrique, IDÉES-AFRIQUE est votre partenaire idéal.

OBNL, associations, PME : nous comprenons vos besoins et vous accompagnons dans l'atteinte de vos objectifs de performance.



CONTACTEZ-NOUS

ADRESSE :

825, Rue Deslauriers, Saint-Laurent
Québec, H4N1X3, CA

COURRIEL : info@idees-afrique.ca

TÉLÉPHONE : 438-920-8887

"MAIN DANS LA MAIN, CONSTRUISONS UN AVENIR PARTAGÉ."



IDÉES-AFRIQUE
"CONNECTER DES CONTINENTS,
CRÉER DES OPPORTUNITÉS."