

CADRE DIRECTEUR

Éthique et relations partenariales



Approuvé par le conseil
d'administration

le 25 septembre 2025



Les termes de ce document sont
régis par la licence Creative
Commons Attribution - Non
Commercial - Share Alike (CC BY-
NC-SA)

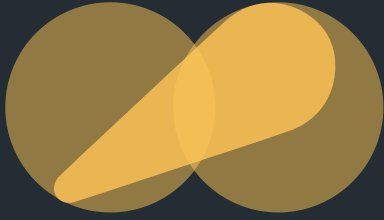


Table des matières

Contexte et introduction **3**

Le cadre théorique **5**

Les principes directeurs **11**

La pratique **13**

Conclusion **17**

Annexe **19**

SOMMAIRE

Le présent document expose le cadre directeur de l'éthique et des relations partenariale de la Fondation Béati. Élaboré en 2025, ce cadre d'éthique partenariale ancre l'action de la Fondation Béati dans Ubuntu, la pensée frontalière et les philosophies de la relation, afin de tisser des alliances qui renforcent la dignité, la réciprocité et la coresponsabilité. Il articule quatre principes directeurs (dignité/solidarité ; inclusion/équité/intersectionnalité ; transparence/redevabilité ; transformations/apprentissage vivant) éclairés par des lentilles critiques et complétés par des exigences spécifiques en contexte autochtone (CLPE, OCAP^{MD}, gouvernance paritaire). Sur le plan pratique, il structure le parcours en cinq étapes — Identification & prise de contact → Coconstruction & formalisation → Mise en œuvre & relation vivante → Suivi éthique & ajustements → Conclusion & reddition finale — soutenues par des mécanismes relationnels et deux garde-fous transversaux : des filtres d'exclusion fondés sur des preuves et un dispositif pour naviguer les tensions et conflits (médiation, réparation, fermeté en cas de manquements graves). Document vivant, il fait de la Fondation un espace frontière au service de retombées justes, durables et partagées avec les communautés en quête d'équité.

PROCESSUS D'ÉLABORATION

Ce cadre est le résultat d'une réflexion approfondie menée tout au long de l'année 2025. En plus de l'équipe interne, les travaux préparatoires ont mobilisé plusieurs instances : le comité Éthique et gouvernance, le comité Développement stratégique, le comité de sélection, ainsi que l'ensemble des membres du conseil d'administration lors d'une ou l'autre des étapes de travail. Lors de l'atelier de co-travail de juin 2025, un consensus clair a émergé : la Fondation devait appuyer l'élaboration de son cadre directeur sur une sagesse éthique conjuguant rigueur, ouverture et transformation.

C'est dans cet esprit que l'Ubuntu a été choisi comme horizon philosophique principal, afin d'orienter nos choix, nos critères et nos relations en matière de partenariat. En mobilisant Ubuntu – qui appelle à voir les partenariats non comme de simples transactions contractuelles mais comme des liens vivants fondés sur la dignité partagée, la réciprocité et la responsabilité mutuelle – la Fondation affirme sa volonté de dépasser les cadres éthiques strictement procéduraux, pour ancrer sa stratégie d'alliance dans une éthique pleinement relationnelle, ouverte et attentive aux communautés.



INTRODUCTION

« Je suis parce que nous sommes. » Cette sagesse Ubuntu, ancrée dans la tradition d’Afrique australe, exprime la profonde interconnexion de nos destins humains. À la Fondation Béati, elle inspire chacun de nos gestes. Elle nous rappelle que notre raison d’être se construit dans et par nos relations aux autres. C’est pourquoi nous plaçons l’éthique relationnelle au cœur de notre action philanthropique.

Nourrie par la sagesse et philosophie Ubuntu, mais aussi par la pensée frontalière du philosophe Walter Mignolo ainsi que par des philosophies de la relation telles que celles de Felwine Sarr, notre fondation cherche à bâtir des partenariats fondés sur la confiance, le respect et la réciprocité. Nous croyons qu’une philanthropie véritablement transformatrice émerge d’une posture humble et ouverte, d’un dialogue qui traverse les frontières culturelles et de pouvoir tout en étant conscient des déséquilibres de pouvoirs, et d’un engagement sincère envers le bien commun.

La Fondation s’est engagée dans une stratégie d’alliances philanthropiques visant à soutenir les organismes à but non lucratif, collectifs citoyens et communautés du Québec, afin d’amplifier les retombées sur le terrain. Dans cette démarche, il est apparu essentiel de garantir la cohérence et l’intégrité de nos collaborations. C’est pourquoi la Fondation adopte ce cadre directeur servant de cadre de référence pour ses collaborations. Le présent cadre directeur d’éthique et de relations partenariales formalise les principes et postures qui orientent nos collaborations. C’est un document vivant et évolutif, pensé pour guider aussi bien notre équipe de travail que notre conseil d’administration et nos partenaires externes. Il se veut une boussole commune vers des relations cohérentes avec nos valeurs, porteuses de sens, de cohérence et de changement partagé.

MISE EN CONTEXTE

La Fondation Béati est une petite organisation qui souhaite agir comme un pont entre des bailleurs de fonds (fondations ou autres acteurs philanthropiques) et des OBNLs, groupes communautaires et collectifs de défense de droits œuvrant sur le terrain partout au Québec. Dans ce rôle d’intermédiaire, nous sommes quotidiennement témoins des écarts qui peuvent exister entre ces deux mondes et des dynamiques de pouvoir inhérentes à la philanthropie. Historiquement, nombre de pratiques philanthropiques ont reposé sur des relations déséquilibrées où les donateurs dictaient les priorités et imposaient aux organismes des processus lourds de reddition de comptes. À l’inverse, la philanthropie basée sur la confiance – le modèle que nous embrassons – propose de renverser cette logique en misant sur l’autonomie des acteurs de terrain, la simplicité des processus et une relation de partenariat authentique.

Ce courant émergent, exigeant mais enrichissant, redéfinit notre façon d’agir. Concrètement, il s’agit d’offrir un soutien flexible et pluriannuel, de réduire la bureaucratie au minimum, d’instaurer une communication ouverte et honnête, et surtout de faire confiance à l’expertise des communautés locales pour déterminer ce dont elles ont besoin. Cette approche invite la fondation à se repositionner non pas en autorité contrôleuse, mais en alliée et facilitatrice d’un changement défini avec et par le terrain. Ainsi, notre rôle dépasse le simple financement : nous nous efforçons d’accompagner nos partenaires dans la durée, en étant à l’écoute et en ajustant nos modes d’appui selon les contextes.

En tant qu’intermédiaire, la Fondation devra continuellement naviguer entre les attentes des bailleurs de fonds et les besoins des groupes communautaires. Cela implique une conscience aigüe de notre propre positionnalité. Nous ne sommes ni totalement du côté des élites donatrices, ni membres des communautés que nous soutenons, mais situés à l’interface des deux. Cette position frontalière est à la fois un défi et une richesse. La notion de pensée frontalière chère à Walter Mignolo prend ici tout son sens : elle nous encourage à réfléchir depuis cet entre-deux, sans se figer dans un seul point de vue. Concrètement, cela signifie reconnaître la valeur des savoirs provenant des groupes desservis ainsi que celle des connaissances issues de nos partenaires financiers, et créer des passerelles entre ces univers. Conscients des asymétries de pouvoir (argent, statut, accès aux réseaux) qui existent, nous nous engageons à en atténuer les effets à chaque fois que possible, afin que nos collaborations reposent sur une base d’égalité et de respect mutuel.

POSITIONNEMENT ÉTHIQUE



Fidèles aux philosophies de la relation[i], nous considérons la relation humaine comme le cœur de notre action. Les partenariats que nous tissons ne sont pas de simples transactions financières : ce sont avant tout des liens humains porteurs de sens et de potentiel de transformation mutuelle. Chaque interaction avec un partenaire est l'occasion de grandir ensemble et de coconstruire quelque chose de plus grand que la somme de nos contributions individuelles.

Adopter une posture éthique dans ce contexte, c'est d'abord faire preuve d'humilité et de réflexivité. Nous questionnons en continu nos propres pratiques afin de rester cohérent-e-s avec nos valeurs proclamées. Cela signifie que nous sommes ouvert-e-s à la critique constructive, prêt-e-s à reconnaître nos erreurs et à apprendre de nos partenaires. Au sein de notre équipe, nous prenons le temps de pauses réflexives pour analyser les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans nos relations et nous assurer que nous n'imposons pas – même involontairement – notre vision ou nos cadres de référence.

Nous sommes également très attentif-ve-s à la position que nous occupons dans l'écosystème. En tant que fondation donatrice, nous bénéficions d'un privilège certain : celui de disposer et de distribuer des ressources. Ce pouvoir peut facilement créer un rapport de force inégal si l'on n'y prend garde. Conscient-e-s de cela, nous œuvrons à rééquilibrer la relation autant que possible. Par exemple, nous veillons à communiquer de manière accessible et compréhensible, nous valorisons le savoir d'expérience des communautés autant que nos propres connaissances techniques, et nous cherchons à partager le pouvoir de décision avec nos partenaires de terrain dès que cela est envisageable. En pratique, cela peut vouloir dire associer les partenaires aux choix qui les concernent, ou encore adapter nos exigences à leurs réalités pour ne pas écraser leur autonomie.

Enfin, nous percevons nos relations comme des entités vivantes. Un partenariat évolue dans le temps : il traverse des phases, connaît des succès, affronte des défis, et nécessite un soin régulier. Notre éthique doit donc rester souple et évolutive. Le présent cadre n'est pas un ensemble de règles figées gravées dans le marbre, mais bien une nouvelle boussole appelée à être ajustée au fil du chemin. Au gré de l'expérience et des retours de nos partenaires, nous nous engageons à faire vivre et à adapter nos principes pour qu'ils demeurent pertinents, authentiques et en phase avec la réalité du terrain.

[i] Mise de l'avant par Felwine Sarr

LE CADRE THÉORIQUE



Approche éthique et fondements philosophiques

Au cœur de notre cadre philosophique se trouve la sagesse Ubuntu, qui constitue le fondement éthique principal choisi par la Fondation Béati. Ubuntu, concept issu des traditions d’Afrique australe, se traduit par le proverbe zoulou « Umuntu ngumuntu ngabantu » – « Une personne est une personne à travers les autres personnes », souvent résumé par « Je suis parce que nous sommes ». Plus qu’un simple adage, Ubuntu propose une vision du monde profondément relationnelle et communautaire, où l’identité et le bien-être de chaque individu sont inséparables de ceux du collectif humain tout entier.

Mobiliser Ubuntu dans notre éthique partenariale signifie insister sur plusieurs principes clés. D’abord, la connexion et l’interdépendance de tous les acteurs : aucune décision de partenariat ne devrait être prise isolément ou en silo, sans considérer l’ensemble du réseau d’interdépendance auquel la Fondation et ses partenaires appartiennent. Chaque alliance philanthropique s’inscrit dans un écosystème plus large – incluant les bénéficiaires, les communautés, les autres bailleurs – où les actions de l’un affectent le bien-être de l’autre. Cela nous engage à penser nos partenariats non pas comme de simples contrats bilatéraux, mais comme des relations multilatérales ayant des effets systémiques.

Ensuite, Ubuntu met l’accent sur la transformation collective née de l’apprentissage mutuel. Plutôt que d’ériger des frontières définitives entre partenaires « acceptables » ou « inacceptables », cette approche incite tou·tes les acteur·rice·s à évoluer côte à côte, à reconnaître les torts passés et à coconstruire des pratiques plus justes. La Fondation se considère elle-même comme une partie prenante perfectible : elle est prête à remettre en question ses propres modes de fonctionnement lorsqu’elle est interpellée par ses partenaires ou par les communautés concernées. C’est pourquoi nous ouvrons des espaces de dialogue continu pour déterminer, collectivement, les ajustements nécessaires – qu’il s’agisse d’améliorer une gouvernance, de partager plus équitablement les ressources ou de corriger progressivement les effets négatifs laissés par certaines pratiques antérieures. L’objectif n’est pas de sanctionner, mais de créer les conditions d’une progression réciproque, même exigeante, où chacun·e se transforme et contribue à l’évolution systémique recherchée.

Enfin, Ubuntu promeut une éthique de la coresponsabilité et de la dignité partagée. Chaque partenaire, chaque bénéficiaire est considéré avec un respect égal et une dignité inaliénable. La réussite de l'un ne prend son sens qu'à travers la réussite de tous, et inversement la souffrance de l'un concerne chacun. Cette vision encourage la Fondation à nouer des alliances fondées sur la solidarité authentique, la bienveillance mutuelle et un sentiment d'appartenance collective fort. Le partenariat idéal, dans l'esprit d'Ubuntu, est celui où les parties prenantes deviennent ensemble plus fortes et plus vertueuses qu'elles ne l'auraient été en agissant séparément.

En intégrant Ubuntu comme boussole morale, la Fondation BÉATI affirme sa volonté de bâtir une philanthropie relationnelle, humaine et transformatrice. Il ne s'agit pas d'adopter Ubuntu de manière symbolique ou opportuniste, mais bien de le traduire en pratiques réelles. La Fondation est consciente que cela exige une vigilance éthique active – notamment pour éviter toute appropriation culturelle ou simplification abusive du concept. Prendre Ubuntu au sérieux implique de se confronter honnêtement aux contextes et aux complexités du terrain, afin d'en faire un véritable levier de transformation systémique et non un simple élément de langage. Ce cadre directeur s'emploie justement à articuler comment les valeurs d'Ubuntu – interconnexion, dignité, réciprocité, compassion, réparation – infusent l'ensemble de nos relations partenariales.

Face aux urgences sociales et écologiques, la Fondation réaffirme que chaque étape du cycle partenarial – conception, accompagnement, suivi, conclusion – doit soutenir l'esprit de solidarité qu'incarne Ubuntu. Cette boussole infuse la sélection des partenaires, les modalités de gouvernance partagée, ainsi que les mécanismes de reddition et d'apprentissage mutuel, afin que toute collaboration permette à l'ensemble des parties de grandir ensemble.

Adopter Ubuntu éclaire trois ambitions fondamentales :



Concevoir et gérer les alliances comme des écosystèmes interdépendants

La qualité du lien humain et la confiance sont aussi stratégiques que les ressources financières apportées.



Rééquilibrer les rapports de pouvoir entre bailleurs et groupes soutenus

Substituer la coresponsabilité à la verticalité, la réciprocité à la charité, afin que chacun.e se sente acteur à part entière du changement et non simple donateur ou bénéficiaire passif.



Renforcer les capacités locales face aux inégalités et à la crise climatique

Déployer une philanthropie de la transition juste et de la prospérité partagée, où les communautés sont outillées pour mener des transformations durables dans leur milieu.

POURQUOI UBUNTU?



Ubuntu n'est pas un slogan ; c'est le socle conceptuel qui permet d'unifier nos décisions stratégiques, nos relations avec les partenaires et notre responsabilité envers les communautés. Dans un environnement philanthropique où la tentation du « don unidirectionnel » demeure forte, Ubuntu affirme que l'alliance est un écosystème de réciprocités : on ne peut prétendre transformer le monde sans accepter d'être soi-même transformé par les autres. Son intérêt est double : il traduit concrètement la valeur de dignité partagée (personne ne progresse si quelqu'un reste au bord du chemin) et offre une boussole opérationnelle pour concevoir, gouverner et évaluer nos collaborations sur le long cours.

Cette grammaire éthique oriente les filtres d'exclusion, le suivi des engagements et la reddition de comptes.

Principe Ubuntu	Mise en pratique dans nos alliances
Interdépendance : la prospérité de l'un.e dépend de celle de l'autre	Nous concevons, accompagnons et ajustons chaque partenariat en fonction des réseaux de solidarité qu'il renforce – ou pourrait fragiliser.
Dignité partagée : nulle personne, nulle culture n'est (re)jetable	Gouvernance partagée ; voix décisionnelles accordées aux communautés concernées.
Justice réparatrice : réparer plutôt qu'exclure	Clauses correctives lorsque les communautés les estiment pertinentes ; soutien aux démarches de réparation.
Co construction : le dialogue précède la décision	Consultations actives, bilans relationnels, adaptation continue.

LENTILLES CRITIQUES COMPLÉMENTAIRES

Afin d’ancrer l’Ubuntu dans la réalité complexe du terrain et de débusquer nos angles morts, nous faisons appel à une série de « lentilles critiques » qui enrichissent notre lecture éthique. Chacune de ces perspectives apporte un éclairage spécifique – sur les dynamiques de pouvoir, les rapports de genre, les structures socio-économiques, les conséquences de nos actions – et, combinées entre elles, elles forment un prisme complet pour concevoir, accompagner et évaluer nos alliances. Elles aident à traduire notre boussole philosophique en exigences opérationnelles concrètes.

Le tableau ci-dessous résume ces lentilles complémentaires, ce qu’elles nous apportent, les écueils dont elles nous prémunissent et comment nous les appliquons de façon tangible :

Lentille	Ce qu’elle apporte	Ce que nous surveillons
Féminisme du care	Centrer l’empathie, la vulnérabilité et le soin dans les relations.	Éviter le paternalisme ou condescendance dans notre soutien.
Pensée décoloniale	Redistribuer le pouvoir, valoriser les savoirs des marges, nommer les héritages coloniaux	Prévenir le tokenisme (l’inclusion de façade) et la reproduction de schémas coloniaux.
Éthique de la conviction	Poser des lignes rouges non négociables	Éviter la rigidité dogmatique ou moralisatrice stérile.
Éthique de la responsabilité	Considérer les conséquences réelles et systémiques de nos choix.	Éviter le relativisme cynique où “la fin justifie les moyens”.
Sociologie critique	Analyser les structures d’inégalités et les rapports de domination à l’œuvre.	Éviter la paralysie analytique ou l’excès de complexification qui empêcherait l’action.
EDI (Équité, Diversité, Inclusion)	Assurer une représentation et un traitement équitables de la diversité des personnes.	Éviter un formalisme creux sans effet réel (“checkbox diversity”).



Vigilance et apprentissage continu : une pratique relationnelle

Une éthique véritablement relationnelle implique de placer les dynamiques de pouvoir et de confiance au centre de l'action philanthropique. Dès lors, notre engagement ne peut se limiter à énoncer des principes abstraits : il requiert une attention quotidienne aux conditions mêmes dans lesquelles nous agissons, ainsi qu'un travail constant de réflexivité de la part de la Fondation sur son propre rôle. Concrètement, cela commence par la reconnaissance de notre propre positionnalité : nous savons que la Fondation Béati, aussi animée de bonnes intentions soit-elle, fait partie d'un système plus large avec ses privilèges (par exemple, le pouvoir de distribuer des fonds, la légitimité conférée par son statut) et ses angles morts.

Être conscient·e de cette position n'est jamais un acquis figé ; c'est une démarche d'humilité que nous renouvelons sans cesse. Chaque nouvelle alliance est l'occasion de questionner nos présupposés, de revisiter les rapports de force et d'écouter les voix qui restent en marge. Cette vigilance ne se résume pas à des indicateurs techniques ou à des clauses sur papier ; elle relève d'un véritable art du soin relationnel : observer avec finesse ce qui se joue, dialoguer avec honnêteté, ajuster nos actions, et demeurer attentif·ve·s aux biais ou aux « dogmes inconscients » qui pourraient surgir en nous sans crier gare.

Nous traduisons cet art en pratiques vivantes, chacune assortie d'un volet interne et d'un volet « pont philanthropique » — c'est-à-dire la manière dont nous les mettons en œuvre lorsqu'il s'agit de relier d'autres fondations aux groupes communautaires et de défense de droits au Québec.



Ces pratiques définissent en somme notre posture de collaboration :

Pratique vivante	Pour la Fondation (interne)	Comme pont entre fondations et groupes
1. Respect authentique des racines de la philosophie relationnelle Ubuntu	Honorer publiquement l'ancrage africain de cette sagesse ; inviter, lorsque pertinent, des gardien·ne·s culturels pour nourrir nos réflexions et prévenir toute folklorisation.	Sensibiliser les autres bailleurs aux origines et à la profondeur de cette approche ; veiller à ce que les espaces inter-fondations respectent ces racines et évitent l'exotisation.
2. Écoute située et plurielle des réalités québécoises	Mettre nos principes en dialogue avec les contextes linguistiques, culturels, autochtones et territoriaux du Québec ; rechercher activement les perspectives peu sollicitées.	Assurer la médiation linguistique et culturelle entre fondations pancanadiennes et acteurs locaux ; au besoin ; créer des espaces où les organisations peuvent exprimer leurs priorités directement aux bailleurs.
3. Équité, diversité et inclusion comme dynamique relationnelle	Veiller à la pluralité des parcours, identités et savoirs dans nos instances, critères et décisions ; partager ouvertement nos avancées et nos écarts.	Coconstruire, avec d'autres fondations, des critères de financement inclusifs et harmonisés ; diffuser des données agrégées sur la diversité des projets soutenus pour encourager un apprentissage sectoriel.
4. Réflexivité partagée	Entretenir un questionnement permanent sur nos privilèges et nos angles morts ; organiser des temps réguliers de débriefing critique.	Animer des cercles de réflexion entre bailleurs pour échanger sur les erreurs, les biais et les correctifs possibles ; inclure les retours des groupes supportés dans ces espaces.
5. Soins actifs des relations	Reconnaître que toute collaboration repose sur la confiance ; investir du temps pour l'entretenir par la présence, la transparence et la réciprocité ; valoriser les savoirs expérientiels et émotionnels.	Faciliter des rencontres qui privilégient le dialogue de personne à personne plutôt que la simple transaction financière ; soutenir des mécanismes de résolution constructive de tensions lorsqu'elles surgissent entre fondations et groupes terrain, et entre fondations partenaires.

Ces engagements ne sont pas des cases à cocher ; ils tracent un chemin d'attention partagée, destiné à garder notre projet éthique vivant dans chacune de nos alliances et à nourrir, pas à pas, une philanthropie réellement transformatrice — pour nous, pour nos pairs et pour les communautés avec lesquelles nous travaillons.

VERS UN CADRE ÉTHIQUE RELATIONNEL ET ÉVOLUTIF

Notre éthique partenariale se fonde sur trois assises : relationnelle, parce qu'elle privilégie la qualité des liens et la réciprocité ; intersectionnelle, car elle demeure attentive aux inégalités imbriquées qui touchent genre, race, classe, capacité, statut migratoire, etc. ; et transformatrice, puisqu'elle vise une évolution systémique plutôt que la conservation du statu quo.

Concrètement, la Fondation s'appuie d'une part sur des principes non négociables qui incarnent ses valeurs fondamentales ; d'autre part sur une évaluation contextuelle interne qui, pour chaque partenariat, considère les conséquences possibles et le potentiel de changement social. Notre gouvernance conjugue ainsi une approche procédurale – transparence, inclusion et équité dans les décisions – et une approche ancrée dans nos valeurs, lesquelles dessinent les lignes rouges à ne pas franchir. Il ne s'agit pas d'opposer rigueur et souplesse, mais de les faire dialoguer afin de disposer d'une procédure solide d'examen tout en préservant un socle éthique clair.

Enfin, la Fondation conçoit son cadre éthique comme un outil vivant, capable d'évoluer avec le temps. Les réalités sociales, environnementales et économiques changent, de nouveaux enjeux moraux émergent : il est donc impératif que notre politique reste souple et apprenante.

Celle-ci suit un processus itératif, chaque partenariat nous enseignera quelque chose pour le suivant:

- **Relecture régulière** des principes et critères, éclairée par les expériences accumulées, les retours des communautés et les débats de société en cours ;
- **Partage d'apprentissages** avec nos pair·e·s philanthropiques, pour ajuster collectivement les pratiques et réduire les angles morts ;
- **Ajustement rapide** lorsqu'une tension éthique imprévue se manifeste, afin de préserver la cohérence des engagements réciproques.

Chaque alliance devient ainsi un terrain d'apprentissage pour la suivante. Cette dynamique d'amélioration continue vise à préserver notre intégrité morale tout en générant des retombées sociales durables pour les communautés et les partenaires.

PARTENARIATS EN CONTEXTE AUTOCHTONE : EXIGENCES DE SOUVERAINETÉ, DE RÉCIPROCITÉ ET DE RÉPARATION

La Fondation Béati reconnaît la relation de nation à nation entre les peuples autochtones et l'État canadien, ainsi que les droits inhérents consacrés par la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), les traités historiques, la Constitution canadienne (articles 25 et 35) et les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR). Toute collaboration avec une Première Nation, une communauté inuite ou métisse requiert une posture de respect de la souveraineté, un partage du pouvoir décisionnel et un engagement tangible à la justice réparatrice après des siècles de dépossession coloniale.

Consentement libre, préalable et éclairé (CLPE)

- Consultation formelle de l'autorité traditionnelle ou du gouvernement autochtone avant toute conception de projet.
- Temps de délibération respectueux des protocoles culturels.

DNUDPA ; jurisprudence Haida et Taku River (Cour suprême).

Souveraineté des données & OCAP^{MD}

- Les données appartiennent, sont contrôlées et accessibles par la communauté.
- Ententes juridiques stipulant la possession physique et numérique des données.

Principes OCAP^{MD} du Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations.

Gouvernance paritaire

- Supporter des initiatives où à forte représentativité autochtone : par ex. au moins 50 % des sièges du comité de projet sont réservés aux représentant-e-s autochtones

Charte de gouvernance codécidée et révisée annuellement.

Compensation équitable & renforcement des capacités

- Financement pluriannuel sans restriction (core funding) favorisé.
- Rémunération juste des expert-e-s culturel-le-s et des aîné-e-s.

Barèmes inspirés des lignes directrices du Conseil des arts du Canada.

Protection culturelle et linguistique

- Lorsque possible, utilisation des langues autochtones dans les communications clés.
- Prise en charge des frais de traduction et d'interprétation.

Cadre de revitalisation linguistique du Secrétariat aux affaires autochtones (Québec).

Réparation historique et retombées communautaires

- Permettre l'allocation d'un pourcentage fixe du budget total à des initiatives de guérison, de transmission culturelle ou d'autodétermination économique.
- Plan d'évaluation élaboré et validé par la communauté avec soutien administratif et de rédaction par la Fondation si souhaité. (Lorsque ce type de plan est nécessaire et voulu par les porteur.euse.s)

Appels à l'action 10, 21, 43 et 92 de la CVR.



LES PRINCIPES DIRECTEURS

Sur la base des fondements précédents, la Fondation Béati énonce un ensemble de principes directeurs qui orienteront toutes ses décisions et actions en matière de partenariats philanthropiques. Ces principes incarnent nos valeurs profondes et servent de référence pour évaluer l'acceptabilité éthique d'une collaboration, ainsi que pour guider la conduite de la Fondation et de ses partenaires tout au long de la relation d'alliance. Ils agissent comme des balises, à la fois aspirations morales et repères pratiques, pour garantir que chaque partenariat reflète l'éthique que nous prôtons.

1. Dignité, réciprocité et solidarité

Chaque partenariat devra respecter la dignité intrinsèque de toutes les personnes et communautés impliquées, et s'inscrire dans une logique de réciprocité et de solidarité. La Fondation considère qu'aucun objectif philanthropique ne peut justifier de porter atteinte aux droits humains ou à la valeur d'autrui. Dans nos alliances, chaque partie prenante est sujet, jamais simple objet : les bénéficiaires, partenaires terrain et communautés locales doivent être traités avec autant de respect que les bailleurs de fonds ou expert.e.s académique. Ce principe de dignité partagée va de pair avec la réciprocité : il s'agit de donner et de recevoir dans une relation équilibrée, où la Fondation apprend et gagne aussi des connaissances et perspectives de ses partenaires. La solidarité, enfin, implique que nous recherchions le bien commun et l'intérêt collectif avant les intérêts propres. Un partenariat éthique selon la Fondation BÉATI est donc un partenariat où l'on s'élève mutuellement, dans la confiance et l'estime réciproque, au service d'une cause sociale commune.

En pratique, ce principe induit plusieurs critères. D'une part, nous ne collaborerons qu'avec des entités qui partagent ce respect fondamental de la personne humaine et de la communauté. Toute organisation propageant des discours de haine, de déshumanisation ou niant les droits fondamentaux d'un groupe se verra exclue d'office (voir les filtres d'exclusion plus loin). Inversement, la Fondation valorisera la conduite de partenariats nourris par une véritable éthique relationnelle en pratiques : participation des populations concernées, modes de gouvernance horizontaux, culture interne d'entraide et de respect, etc. Ce premier principe établit ainsi le socle moral de base de nos partenariats, socle sans lequel aucune alliance ne peut être envisageable.

2. Inclusion, équité et intersectionnalité

Ce principe affirme l'importance, dans chaque partenariat, de l'inclusion réelle des personnes et groupes concernés, de l'équité dans le traitement des différentes parties et d'une compréhension intersectionnelle des enjeux. Béati refuse toute approche uniforme ou universalisante qui ignorerait la diversité des vécus et des rapports de pouvoir. Au contraire, nous nous engageons à tenir compte des différents axes d'oppression ou de privilège (sexe, origine ethnique, classe sociale, orientation sexuelle, handicap, etc.) qui peuvent influencer les dynamiques au sein d'un partenariat.

Ainsi, le principe d'équité implique que dans nos collaborations, des mesures particulières puissent être prises pour soutenir ou renforcer la voix de partenaires issus de milieux désavantagés ou de communautés en quête d'équité. Il ne suffit pas de traiter tout le monde également si, au départ, tout le monde n'a pas les mêmes ressources ni la même visibilité. Par exemple, lors d'un processus de sélection de projets, la Fondation pourra prévoir un accompagnement spécifique pour des petits organismes communautaires (souvent porteurs d'innovation sociale mais moins rompus aux mécanismes de financement) afin de rétablir une égalité des chances face à des organismes plus outillés. De même, dans la gouvernance des partenariats, nous veillerons à ce que les voix minoritaires soient entendues activement, et pas seulement présentes pour la forme.

L'inclusion va ici de pair avec l'écoute active des parties prenantes. De la même manière, la Fondation favorisera le support d'initiatives qui mettent en place des dispositifs de consultation des groupes bénéficiaires et des communautés locales, en particulier lorsqu'il s'agit de projets pouvant avoir un impact direct sur leur vie. Inclure ces voix dès la conception et tout au long du déroulement d'un projet est fondamental pour s'assurer que notre action ne crée pas, même par inadvertance, de nouveaux torts ou ressentiments.

Enfin, la perspective intersectionnelle complète ce principe : elle nous rappelle que les injustices s'entrecroisent. Par exemple, les femmes racisées peuvent vivre une forme d'exclusion différente de celle des femmes blanches ou des hommes racisés, etc. Transposé aux partenariats, cela signifie qu'il faut contextualiser nos critères éthiques et nos analyses des retombées en fonction des publics concernés. Nous nous efforcerons d'anticiper les effets différenciés qu'une alliance philanthropique peut avoir sur diverses populations, et d'ajuster nos interventions pour maximiser la justice pour chacune.

En résumé, ce principe nourrit une éthique partenariale ancrée dans la réalité sociale et attentive aux dynamiques de pouvoir. Il s'oppose tant aux discriminations manifestes qu'aux angles morts plus subtils qui pourraient faire qu'une bonne intention se traduise par une action inadéquate sur le terrain. C'est une invitation permanente à élargir la table des décisions et à distribuer la parole à celles et ceux qui sont le plus affecté·e-s par nos choix philanthropiques.

3. Transparence et redevabilité

La transparence et la redevabilité (accountability) forment un autre pilier incontournable de notre éthique partenariale. La Fondation Béati s'engage à agir avec une transparence exemplaire envers l'ensemble de ses parties prenantes – tant en interne (conseil d'administration, équipe, comités) qu'envers ses partenaires externes. Corollaire de cette transparence, la redevabilité signifie que la Fondation accepte d'être tenue responsable de ses choix et de leurs résultats, et attend la même chose de ses partenaires.

En pratique, cela se traduit d'abord par une clarté totale sur nos critères et nos décisions de partenariat. Les principes directeurs et critères éthiques ici présentés seront publiés et expliqués, de sorte que toute organisation puisse s'allier avec nous en toute connaissance de cause. De même, les décisions importantes – par exemple le refus d'un financement pour des motifs éthiques, ou au contraire l'acceptation d'un partenariat sensible – seront justifiées de manière transparente auprès des instances concernées, voire publiquement lorsque requis. La Fondation tient à préserver ainsi la confiance de l'écosystème philanthropique, des communautés qu'elle soutient et du grand public, en évitant toute opacité qui pourrait masquer des compromis ambigus.

Ensuite, la redevabilité se traduit par la mise en place d'un canal clair, sécurisé et accessible de communication permettant aux groupes soutenus, dans le cadre d'alliances philanthropiques amorcées par Béati et relevant de ce cadre, d'énoncer librement leur avis lorsque des enjeux éthiques surviennent et ne sont pas en phase avec les valeurs ou principes de la Fondation. Par ce canal, Béati s'engage à écouter, analyser et prendre acte des préoccupations soulevées, à en discuter de façon transparente avec les parties concernées et, au besoin, à convenir de mesures correctives. En cas de manquement grave ou répété, des clauses de résiliation seront appliquées afin de mettre fin au partenariat de manière responsable. Réciproquement, la Fondation s'astreindra elle-même à évaluer de manière critique son propre rôle au sein du partenariat et à corriger le tir si besoin (par exemple, en allégeant des procédures trop lourdes, en écoutant les critiques formulées par les partenaires, etc.).

Enfin, ce principe recouvre la notion de reddition de comptes envers les bénéficiaires et la communauté. Au-delà des obligations légales ou financières, la Fondation reconnaît une responsabilité morale envers les communautés au nom desquelles elle agit. Cela pourra prendre la forme, par exemple, de rapports accessibles au public sur les retombées des partenariats, de séances de discussion ouverte avec les parties prenantes locales, ou de toute autre initiative permettant à celles et ceux qui sont affecté-e-s par nos actions de nous interpeller. Un partenariat éthique ne doit pas seulement satisfaire les critères de la Fondation, il doit être légitime aux yeux des communautés concernées.

En somme, la transparence et la redevabilité offrent une balise supplémentaire afin que notre éthique partenariale ne reflète pas que de belles intentions, mais se traduise en une pratique rigoureuse et honnête, que chacun.e peut constater et vérifier.

4. Transformations et apprentissage vivant

La Fondation Béati conçoit ses partenariats comme des leviers de transformation sociale, environnementale et culturelle, et comme des occasions d'évolution réciproque. Une alliance ne se limite pas à répondre à un besoin ponctuel : elle vise à contribuer, avec les communautés concernées, à des changements profonds et durables qui s'attaquent aux causes systémiques des inégalités et des injustices.

Nous sommes ouverts à collaborer avec toute fondation, organisation ou collectif qui, quelle que soit sa situation de départ, est disposé à contribuer à ces transformations et à en assumer les implications. La volonté sincère de s'engager dans ce cheminement est un critère essentiel, au même titre que l'alignement sur nos valeurs fondamentales.

Cette transformation ne peut être dissociée d'un apprentissage vivant. Fidèles à l'idée qu'une éthique est un processus en mouvement, nous considérons chaque partenariat comme un espace où se développent de nouvelles compréhensions, où sont questionnées nos façons de faire, et où s'affinent nos pratiques relationnelles et stratégiques. Cela suppose d'accueillir le retour d'expérience des communautés et des partenaires, de reconnaître nos angles morts, et de rester prêt·e·s à ajuster nos approches au fil du chemin.

En pratique, ce principe implique :

- D'entrer en relation de préférence avec des partenaires déjà engagés ou désireux de s'engager dans des démarches qui contribuent à transformer positivement des systèmes ou des structures (justice climatique, égalité de genre, réduction des inégalités économiques, défense des droits, etc.) ;
- De créer, dès le départ, des conditions qui permettent à chaque partie de partager ouvertement ses constats, ses réussites et ses difficultés ;
- D'intégrer, dans la gouvernance des alliances, des mécanismes permettant d'adapter les stratégies et les engagements en fonction des réalités qui évoluent ;
- De documenter et partager les enseignements tirés, afin qu'ils nourrissent non seulement nos futures décisions, mais aussi la réflexion des autres acteurs philanthropiques avec qui nous collaborons.

Ce principe requiert à la fois ambition et humilité : ambition de soutenir ou de faciliter des changements structurels souhaités par les communautés ; humilité de reconnaître que toute transformation durable demande du temps, de l'écoute et la capacité de se transformer soi-même. En liant la finalité de transformation à une posture d'apprentissage continu, la Fondation s'engage à faire de ses partenariats des espaces où l'on agit pour le changement tout en cultivant les conditions qui le rendent possible.

LA FONDATION COMME ESPACE- FRONTIÈRE : RELIER DES MONDES POUR FAIRE AUTREMENT

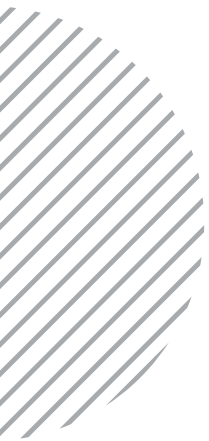
Adopter Ubuntu nous amène également à réfléchir à la position unique qu'occupe la Fondation dans l'écosystème philanthropique. Béati se situe à l'interface de plusieurs mondes : d'une part, les bailleurs de fonds partenaires (fondations, donateur-trice-s institutionnel-le-s ou privé-e-s) avec leurs logiques propres ; d'autre part, les organismes communautaires et collectifs citoyens qui reçoivent le soutien financier, avec leurs réalités de terrain et leurs voix souvent moins entendues. Autrement dit, la Fondation agit comme un pont vivant entre des univers différents, ce que certains théoriciens qualifient de « zone frontière ».

Concrètement, penser depuis cet entre-deux signifie :

- Reconnaître la pluralité des perspectives et des pouvoirs : Nos partenaires bailleurs et les groupes soutenus ont des logiques, des langages et des réalités parfois très différents, et n'occupent pas la même position de pouvoir. La Fondation reconnaît ces asymétries et s'engage à ne pas les occulter. Par exemple, un grand bailleur institutionnel et un petit organisme de quartier n'auront pas la même aisance financière ni le même jargon administratif – ignorer ce fait pourrait créer des malentendus ou des rapports de force involontaires.
- Servir de médiateur culturel et politique : Occuper une position d'interface nous oblige à jouer un rôle actif de traducteur entre des mondes distincts. La Fondation s'efforce de traduire en termes accessibles les besoins et visions des communautés de terrain à l'attention des bailleurs, et inversement de rendre compréhensibles les exigences et contraintes des financeurs auprès des acteurs communautaires. Cette médiation va au-delà de la langue : il s'agit d'instaurer un respect mutuel des savoirs et des expériences de chacun, et de créer un langage commun du partenariat.
- Refuser les dichotomies simplistes : En tant qu'espace-frontière, la Fondation se méfie des étiquettes réductrices. Au contraire, nous concevons le partenariat comme un tiers-lieu où peut émerger une vision commune inédite, créative et émancipatrice, transcendant les cadres habituels. Dans cet espace, chaque partie apporte quelque chose et apprend de l'autre : le bailleur n'est pas qu'un pourvoyeur de fonds, il peut aussi changer sa façon de voir grâce au contact du terrain ; le groupe financé n'est pas qu'un récipiendaire, il est co-porteur de solutions et force de proposition. Ensemble, ils peuvent co-crée

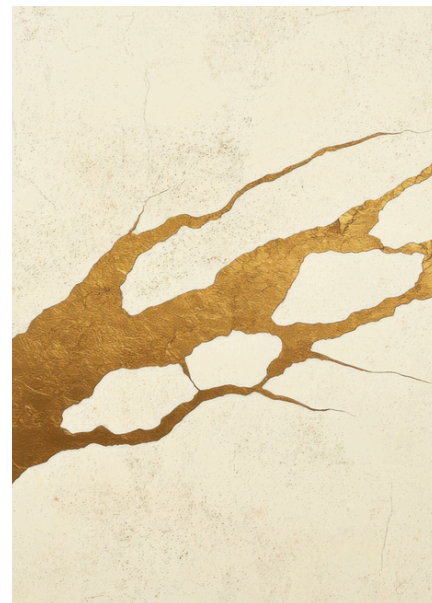
Portée par l'agilité d'une petite organisation indépendante et un souci éthique constant, la Fondation Béati vise à assumer diligemment un rôle d'« organisme-frontière ». Nous comprenons que notre position « entre deux » demande une vigilance particulière pour éviter de reproduire les dynamiques de pouvoir traditionnelles. Au contraire, nous voulons faire de cet entre-deux un lieu d'innovation sociale où les barrières culturelles, linguistiques ou institutionnelles s'estompent au profit d'un projet commun. Cette approche rejoint notre engagement décolonial : elle nous pousse à penser en dehors des hiérarchies établies et à valoriser les savoirs situés de chacun. La Fondation, en tant que pont, s'engage à gérer cette position de manière éthique et réflexive – c'est-à-dire en restant consciente de ses propres biais, en se laissant interpeller par les deux côtés et en cherchant en permanence l'équilibre le plus juste dans la relation.

En résumé, se concevoir comme un espace-frontière enrichit notre éthique partenariale : cela rappelle que chaque alliance est une traversée de frontières symboliques (institutionnelles, culturelles, sociales) qui doit déboucher sur un terrain d'entente nouveau, plus inclusif et plus créatif que ce qui préexistait. Cette conviction guidera notamment notre façon de faciliter les échanges entre bailleurs et acteurs communautaires, comme on le verra dans nos pratiques de posture partenariale.



La pratique

Fort de l'ancrage philosophique (Ubuntu, pensée frontalière, philosophies de la relation) et des quatre principes directeurs adoptés par la Fondation Béati, le cadre d'éthique partenariale s'incarne concrètement tout au long du cycle d'une alliance philanthropique. De l'identification des partenaires potentiels jusqu'à la reddition de comptes post-entente, chaque phase du parcours relationnel est jalonnée de mécanismes précis qui traduisent nos valeurs en actions. Ces mécanismes visent à partager le pouvoir, à soigner la qualité du lien, à réduire les asymétries et à apprendre en continu avec nos partenaires – conformément à l'esprit de dignité, réciprocité, inclusion, transparence et transformation qui guide la Fondation.



5 étapes

La présente section propose un parcours en cinq étapes 1) Identification & prise de contact 2) Coconstruction & formalisation 3) Mise en œuvre & relation vivante 4) Suivi éthique & ajustements 5) Conclusion & reddition finale. Le tableau de synthèse ci-après en donne la vue d'ensemble (résumé, descriptif et principaux mécanismes). Afin de préserver la nature directrice – et non procédurale – du cadre, nous ne détaillons pas ici l'ensemble des outils ; deux volets font toutefois l'objet d'un approfondissement, car ils balisent les décisions sensibles et la résilience des alliances :

1. Filtres d'exclusion partenariale (lignes rouges et fondements factuels) ;
2. Naviguer les tensions et conflits (posture, médiation, réparation, fermeté en cas de manquements graves).

Cet agencement permet de rendre lisible l'éthique en action, tout en laissant aux équipes et aux partenaires la latitude nécessaire pour adapter, avec rigueur et respect des communautés en quête d'équité, les modalités concrètes à chaque contexte.

Tableau de synthèse du parcours partenarial

	Étape 1 – Identification & prise de contact	Étape 2 – Co-construction & formalisation	Étape 3 – Mise en œuvre & relation vivante	Étape 4 – Suivi éthique & ajustements	Étape 5 – Conclusion & reddition finale
Étape	Filtrer, comprendre, entrer en dialogue.	Concevoir ensemble et sceller une entente qui devient un pacte relationnel.	Agir conjointement en soignant le lien.	Observer, écouter, apprendre et ajuster.	Clore avec soin, rendre compte, pérenniser.
Résumé	Vérification éthique, alignement de valeurs, premiers échanges réciproques.	Codéfinition des objectifs, rôles, gouvernance, clauses éthiques et modalités inclusives.	Déploiement des activités avec gouvernance partagée, communication ouverte, flexibilité et soutien adapté.	Bilans relationnels, suivi participatif des retombées, canal d'alerte éthique, boucles d'apprentissages.	Évaluation participative, reddition envers toutes les parties, capitalisation et plan de sortie responsable.
Descriptif	Due diligence factuelle, analyse d'interdépendances, prise de contact transparente et participative.	Ateliers de co-design, entente fondée sur les principes, charte éthique, plan de gouvernance paritaire.	Comités actifs, pratiques de « soin du lien », harmonisation inter-bailleurs, valorisation des savoirs.	Réflexions continues, retours communautaires, mécanismes correctifs.	Bilan des effets (quantitatifs/qualitatifs), communication publique adaptée, transmission et continuité.
Mécanismes	Filtres d'exclusion Grille d'alignement éthique ; Références croisées, Au besoin : atelier exploratoire avec voix communautaires.	Entente (lignes rouges, clauses de dignité/inclusion/transparence/apprentissage). Gouvernance partagée (parité, coprésidence). Charte éthique annexe.	Philanthropie de confiance : financement souple/pluriannuel, redditions légères. Comité de pilotage et sous-comités participatifs. Communication continue, barème d'indemnisation des expertises vécues.	Bilans relationnels Canal éthique sûr/confidentiel et traitement diligent. Suivi participatif des retombées ; ajustements codécidés.	Évaluation finale participative (dont évaluation de la relation). Reddition envers CA/bailleurs/communautés. Sortie responsable / transition.

FILTRES D'EXCLUSION PARTENARIALE

Même animée des meilleures intentions de transformation, la Fondation doit tracer des lignes rouges claires pour éviter toute alliance qui la rendrait complice d'actions contraires à ses valeurs ou qui nuiraient aux communautés qu'elle soutient. Ainsi, en complément des critères d'évaluation positifs, nous appliquons deux filtres d'exclusion éliminatoires :

- 1. Provenance des ressources financières actuelles du partenaire** – Nous collaborons avec des organisations qui démontrent, par des gestes déjà mis en action, une trajectoire claire d'alignement de leurs ressources financières avec nos valeurs. Sont exclus les partenariats pour lesquels la provenance majoritaire actuelle des revenus (p. ex. commandites, redevances, dividendes) est fondamentalement incompatible avec nos principes et qu'aucune volonté – mise en œuvre – de transformation n'est démontrée.
- 2. Positionnement public et pratiques organisationnelles** – Indépendamment de la provenance des fonds, tout partenaire dont les discours publics, les politiques internes ou les pratiques avérées nient explicitement des droits fondamentaux ou renforcent des oppressions systémiques est exclu. Par exemple, une entité qui ferait activement campagne contre le droit à l'avortement, qui adopterait des politiques internes ouvertement LGBTQ-phobes, ou qui nierait publiquement l'existence du racisme systémique ne peut en aucun cas devenir notre alliée. De même, un organisme qui, sans discours public particulier, aurait des pratiques internes gravement contraires à l'éthique (harcèlement systémique non traité, recours prouvé au travail forcé, etc.) serait disqualifié.

POURQUOI CES FILTRES ?

La Fondation Béati construit des alliances avant tout pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux urgents exprimés par les communautés. Pour que notre appui demeure cohérent avec ces réalités de terrain, il faut que nos ressources reflètent nos valeurs et que nos partenariats contribuent réellement à des transformations justes, durables et inclusives – et non l'inverse. Ces filtres visent à éviter toute contradiction majeure qui pourrait nuire aux bénéficiaires ou entacher notre crédibilité. Ils s'inspirent des meilleures pratiques de diligence raisonnable dans le secteur philanthropique canadien : en somme, ils nous protègent, ainsi que nos alliés de terrain, du risque d'associer notre action à des acteurs porteurs de dommages.

L'application de ces filtres repose strictement sur des faits vérifiables et documentés, jamais sur des rumeurs ou des allégations non corroborées. Pour le filtre lié au positionnement public, il faut que les discours ou politiques litigieux soient explicites, traçables et publics (déclarations officielles, publications, prises de position notoires, etc.). Pour le filtre financier, les informations proviennent de sources fiables : rapports annuels audités, registres publics, enquêtes réglementaires, bases de données d'investissement responsable, etc.

PROFILS DE PARTENARIATS NON ENVISAGÉS – PRINCIPAUX MOTIFS D’EXCLUSION :

Afin de guider l’analyse, la Fondation a défini plusieurs catégories de partenaires exclues a priori (sous réserve de preuves factuelles solides). Ces catégories couvrent les cas les plus évidents où un partenariat causerait un tort moral ou stratégique irréparable.

Exemples de positionnements excluants : organismes anti-choix; fondations refusant de reconnaître les identités trans ou non binaires; entités climatosceptiques ou niant l’intersectionnalité, le racisme systémique, le capacitisme, etc.

	<i>Catégorie d'exclusion</i>	<i>Critère détaillé (provenance ou positionnement)</i>	<i>Sources typiques de preuve</i>	<i>Illustrations concrètes</i>
1	Oppressions et atteintes aux droits humains	Dotation ou revenus provenant d'entités promouvant la haine, la violence ou la discrimination OU positionnement anti-droits explicite et public : anti-choix, transphobe, masculiniste, niant ou minimisant le racisme systémique/intersectionnalité, rejet des politiques EDI.	Décisions de justice, rapports d'ONG reconnues, communiqués officiels, archives de presse, registre des lobbyistes.	Fondation privée créée par un don majeur d'un groupe de lobby anti-avortement ; fonds familial finançant des campagnes contestant l'existence du racisme systémique.
2	Déni climatique et destruction environnementale	Revenus principaux issus de l'extraction/production d'énergies fossiles sans plan crédible de transition aligné sur l'Accord de Paris OU position climatosceptique active.	Rapports financiers audités, absence de stratégie climat publiée, notations ESG, financements déclarés de groupes niant le climat, discours publics.	Fondation corporative dotée à partir de dividendes pétroliers sans trajectoire net-zéro ; bailleur finançant des conférences remettant en cause le consensus scientifique du GIEC.
3	Industries de l'armement controversé	Dotation ou revenus liés à la fabrication/distribution d'armes à sous-munitions, armes nucléaires non conformes, ou armements impliqués dans des crimes de guerre OU promotion publique de l'usage de ces armes.	Base de données SIPRI, rapports ONU, contrats gouvernementaux, déclarations officielles.	Fondation familiale alimentée par la vente de drones létaux à un régime sous sanctions ; legs issu d'une entreprise produisant des mines antipersonnel.
4	Violations systémiques des droits du travail et exploitation économique	Revenus provenant d'entreprises ayant recours au travail forcé, au travail des enfants ou à des conditions de travail indignes, sans plan correctif vérifiable OU absence de diligence raisonnable malgré alertes répétées.	Inspections OIT, décisions judiciaires, listes d'importation bloquées, rapports ESG, enquêtes journalistiques corroborées.	Fondation d'entreprise textile citée officiellement pour ateliers clandestins employant des mineur-e-s ; fonds communautaire financé par une compagnie minière impliquée dans l'accaparement de terres autochtones.
5	Corruption, fraude, blanchiment et évasion fiscale	Dotation issue de détournements, corruption, fraude fiscale majeure OU implication dans des montages offshore non déclarés.	Jugements, enquêtes de l'ARC, rapports FINTRAC, dossiers Pandora/Panama/Papers, enquêtes journalistiques recoupées.	Fondation familiale capitalisée par des capitaux identifiés par les autorités fiscales comme issus de montages offshore non déclarés ; fonds privé financé par un dirigeant condamné pour corruption internationale.
6	Influence politique opaque contraire à l'intérêt public	Mission réelle visant à déstabiliser des processus démocratiques ou soutenir des régimes répressifs OU financement obscur (« dark money ») de lobbying anti-droits ou de campagnes de désinformation.	Rapports d'agences de renseignement, sanctions internationales, bases de données de financement politique, fuites de documents, déclarations obligatoires manquantes.	Organisation servant de véhicule de financement pour un super-PAC étranger (comité d'action politique américain pouvant dépenser sans limite) prônant la suppression de droits civiques ; fondation canalisant des fonds anonymes vers des campagnes de désinformation électorale.

Ces exclusions éthiques représentent les lignes rouges absolues sur lesquelles la Fondation ne transigera pas. Elles assurent que nous ne serons jamais complices – ni par notre financement, ni par notre image – d'activités ou de positions en opposition flagrante avec notre mission. En cas de doute sur l'appartenance d'un partenaire potentiel à l'une de ces catégories, le principe de précaution prévaudra et un examen approfondi sera mené (incluant, si besoin, l'avis du Comité d'éthique).

NAVIGUER LES TENSIONS ET CONFLITS EN PARTENARIAT

Malgré toutes les précautions et la bienveillance investies dans le partenariat, il serait illusoire de croire qu'aucune tension ne surgira jamais. Au contraire, comme toute relation humaine – a fortiori interorganisationnelle et interculturelle – un partenariat philanthropique peut connaître des désaccords, incompréhensions ou changements de circonstances générateurs de frictions. La manière dont on aborde ces tensions est un révélateur important de notre éthique relationnelle. La Fondation Béati adopte à cet égard une posture à la fois ferme sur les principes et ouverte au dialogue, privilégiant autant que possible la médiation et la réparation plutôt que la rupture, sans pour autant hésiter à prendre des décisions difficiles si l'intégrité de la mission est en jeu.

Prévention des tensions par la clarté et l'anticipation.

D'emblée, nous misons sur la prévention : nombre de mécanismes décrits plus haut (co-construction transparente, gouvernance partagée, feedback continu) ont justement pour objet d'anticiper et désamorcer les tensions potentielles avant qu'elles n'escaladent. La clarification initiale des rôles et attentes évite par exemple bien des malentendus. De même, en instaurant un climat de confiance où chacun se sent écouté, on permet aux petites contrariétés d'être exprimées tôt, au lieu de couvrir. Toutefois, quand bien même tout serait parfaitement planifié, des tensions peuvent émerger du fait de facteurs externes (contexte politique, crises, rotation de personnel dans une organisation partenaire, etc.) ou internes (fatigue, divergence d'opinions sur la conduite du projet, etc.).

Communication ouverte et posture de médiation.

Face à une tension naissante, la Fondation préconise une approche de communication ouverte et directe entre les parties concernées. Plutôt que de laisser la frustration grandir ou de passer par des intermédiaires qui pourraient déformer le message, il est recommandé de provoquer rapidement une discussion franche dans un cadre approprié. La Fondation, en tant que tiers de confiance, peut jouer le rôle de médiateur ou de facilitateur de ce dialogue. Par exemple, si un différend oppose un bailleur et un organisme terrain (disons, au sujet de l'usage des fonds ou de la stratégie à adopter), nous organiserons une rencontre dédiée, éventuellement animée par une personne neutre maîtrisant les dynamiques interculturelles, pour que chacun exprime son point de vue et écoute celui de l'autre. Dans le cas où un différend émerge entre un partenaire et la Fondation, une personne faisant consensus pourra jouer un rôle de médiation au besoin. La règle d'or de ces échanges est d'en revenir aux objectifs communs et aux principes partagés tout en tenant compte des déséquilibres de pouvoir: qu'est-ce qui nous unit dans ce partenariat, au-delà de ce différend ponctuel ? Comment trouver une solution qui respecte la dignité de chacun et chacune et serve au mieux la cause que nous défendons tous et toutes ?

Compréhension contextuelle.

Naviguer les tensions requiert également une volonté de comprendre le contexte de l'autre. La Fondation encourage chaque partie, en cas de conflit, à faire l'effort de se mettre à la place de l'autre pour saisir d'où vient son point de tension. Par exemple, un bailleur irrité par un retard doit entendre que l'OBNL a pu faire face à des enjeux imprévus (pénurie de personnel, contexte communautaire difficile) qui ne remettent pas en cause sa compétence ou sa bonne foi. Inversement, un organisme de terrain agacé par ce qu'il perçoit comme de la microgestion de la part du bailleur doit comprendre que ce dernier peut avoir des comptes à rendre à ses propres financeurs ou être soumis à des obligations légales (p. ex. justifier l'utilisation de fonds publics). En faisant circuler ce type d'information contextuelle – ce qu'on encourage via la transparence – on humanise l'autre partie et on passe d'une opposition frontale à une recherche commune d'ajustement.

Recherche de solutions créatives et justes.

Une fois la nature de la tension clarifiée, la priorité est de co-construire, dans la mesure du possible et avec le consentement explicite de toutes les parties, des options de sortie et de réparation qui tiennent compte des déséquilibres de pouvoir (ressources, capacité administrative, exposition au risque). L'objectif, lorsque souhaité par chacune des parties, est de réparer la relation plutôt que de la rompre. Concrètement, plutôt que de brandir un retrait de fonds – qui pénaliserait d'abord les communautés – on pourra, selon le contexte, négocier un avenant, financer un renforcement de capacités ou un appui technique indépendant, redistribuer certaines responsabilités décisionnelles pour rééquilibrer la gouvernance, changer d'interlocuteur. En cas de comportement irrespectueux (avec médiation et accompagnement), et prévoir, au besoin, des mesures de réparation matérielles ou symboliques convenues avec les personnes affectées. Inspirée par la justice réparatrice, la démarche consiste à nommer le tort, écouter celles et ceux qui l'ont subi, convenir d'engagements concrets, proportionnés et suivis dans le temps, et garantir des conditions sûres d'expression afin de restaurer la confiance et l'équilibre relationnel.

Recours aux principes directeurs et à l'éthique.

Dans les moments de tension, nos principes directeurs servent de boussole pour arbitrer les dilemmes. Par exemple, le principe de dignité rappelle de traiter l'autre partie avec respect même en désaccord (pas d'attaques personnelles, pas d'humiliation publique). Le principe d'inclusion suggère d'impliquer une tierce partie ou un.e médiateur.ice issu.e d'un groupe concerné si le conflit touche à des questions d'oppression ou de discrimination. Le principe de transparence nous incite à documenter la tension et comment elle est résolue, et à en informer les organes de gouvernance appropriés, afin qu'aucun traitement de faveur ou occultation ne se produise. Enfin, le principe de transformation et apprentissage pousse à tirer une leçon de chaque conflit : une fois résolu, on débriefe en interne pour comprendre ce qui pourrait être fait en amont dans le futur pour éviter ce genre de situation, ou si le cadre doit être ajusté. Chaque tension traversée peut ainsi renforcer le partenariat au lieu de l'affaiblir, si elle est gérée intelligemment.

Cas de manquements graves : posture de fermeté.

Il peut advenir, quoique rarement, qu'une tension révèle un manquement grave et inacceptable aux yeux du cadre éthique – par exemple, la découverte en cours de route qu'un partenaire financier s'est livré à des pratiques tombant sous nos filtres d'exclusion (fraude avérée, soutien à un groupe haineux, etc.), ou qu'un partenaire de terrain commet des abus contraires aux droits humains. Dans de tels cas, la Fondation se doit d'agir avec fermeté et célérité. Le principe de précaution, comme indiqué, s'applique : une enquête interne est menée pour vérifier les faits de manière incontestable. Si la vérification confirme le manquement grave, la Fondation n'hésitera pas à mettre fin au partenariat, même de façon anticipée, car la priorité absolue est de préserver l'intégrité de la mission et de ne pas cautionner l'inacceptable. Cela étant, même une rupture doit être gérée de façon responsable et éthique.

Concrètement, cela signifie que la Fondation :

- Informe clairement le partenaire des raisons de la rupture, en s'appuyant sur les preuves factuelles et les clauses de l'entente (qui prévoyaient ces éventualités). Cette transparence évite toute ambiguïté et tout procès d'intention.
- Protège, autant que possible, les bénéficiaires finaux des effets de la rupture. Par exemple, si on se retire d'un projet en cours pour cause d'éthique, on tente de voir comment les bénéficiaires pourraient continuer à recevoir un soutien par un autre canal. La Fondation peut contacter d'autres bailleurs pour reprendre le flambeau ou mobiliser un fonds d'urgence interne si les besoins sur le terrain demeurent pressants. L'idée est de ne pas « punir » malgré soi une communauté vulnérable à cause des fautes de l'organisation intermédiaire.
- Prend le temps d'une analyse post-rupture avec les autres partenaires dans le cadre d'une collaboration multiparties pour tirer les enseignements de cet échec. Par respect pour l'écosystème, la Fondation peut partager, avec les précautions légales nécessaires, les raisons de la rupture aux réseaux philanthropiques appropriés, afin que le secteur apprenne collectivement de cet incident et renforce ses pratiques de diligence (sans tomber dans le dénigrement public intempestif, on peut par exemple contribuer de façon anonyme à une base de cas d'école sur les risques éthiques).

Heureusement, de telles situations extrêmes restent exceptionnelles, précisément parce que le processus d'identification initial vise à filtrer les partenaires à risque. Néanmoins, la vigilance reste de mise durant toute la relation.

Accepter le désaccord et savoir clôturer en respect mutuel.

Il faut noter qu'une tension ne provient pas toujours d'une faute ou d'un tort : parfois, c'est simplement un désaccord profond de vision qui apparaît en cours de route, ou un contexte évolutif qui fait diverger les priorités des partenaires. Si, malgré tous les efforts de dialogue et d'ajustement, une divergence irréconciliable se profile (par exemple, le bailleur veut recentrer ses financements sur un autre enjeu, ou l'OBNL de terrain change d'orientation stratégique), la Fondation prône une clôture amiable négociée plutôt qu'un enlisement conflictuel. Cela peut passer par une réduction progressive de la collaboration ou la redéfinition du partenariat sur de nouvelles bases si c'est possible. L'important est de rester fidèles aux principes de respect et de solidarité jusqu'au bout : même en cas de séparation, on valorise ce qui a été accompli ensemble, on maintient le dialogue ouvert pour l'avenir, et on évite les ruptures brutales qui laisseraient des ressentiments

Tensions comme opportunités de transformation.

Pour conclure, la Fondation voit dans chaque tension non pas seulement un risque, mais aussi une opportunité de transformation. À l'image des conflits bien gérés qui renforcent parfois les amitiés, un différend partenarial traité avec courage et honnêteté peut déboucher sur une relation encore plus solide et une compréhension accrue de l'autre. Cela exige du temps, de l'écoute et de la bonne foi, mais correspond à notre vision profondément relationnelle de la philanthropie : on ne peut prétendre transformer le monde sans accepter d'être soi-même transformé·e par les autres. Naviguer les tensions avec intégrité, c'est incarner cette maxime jusque dans les moments difficiles. La Fondation Béati s'engage à traverser ces épreuves de manière cohérente avec ses valeurs, convaincue qu'au bout du compte, cette cohérence est le socle de partenariats à la fois résilients et transformatifs pour la société.



CONCLUSION

Ce cadre directeur d'éthique et de relations partenariales n'est pas un document figé, mais bien une référence vivante qui accompagnera l'évolution de la Fondation Béati et de ses partenaires. Il représente un engagement à toujours aligner nos actions sur nos valeurs (cohérence), à prendre soin de chaque relation de partenariat (respect et attention mutuelle), et à rechercher ensemble une transformation partagée de nos façons de faire au service du bien commun.

Nous invitons chaque membre de l'équipe, chaque administratrice et administrateur et chaque organisation partenaire à s'appropriier ces principes et à les faire vivre au quotidien. Qu'il s'agisse de guider une décision stratégique, de résoudre une tension relationnelle ou d'orienter un nouveau projet, ce cadre est là pour nous rappeler qui nous voulons être et comment nous voulons œuvrer aux côtés des autres.

Nous sommes conscient.e.s que la route est un apprentissage permanent. Notre démarche éthique est par nature collective et évolutive : elle se construira et s'enrichira avec les retours, les idées et même les remises en question de tous-tes ceux et celles qui interagissent avec nous. Nous restons ouvert.e.s aux commentaires et aux perspectives nouvelles, convaincu.e.s que c'est ainsi que nous grandirons en cohérence et en pertinence.

En cheminant main dans la main avec humilité, ouverture et confiance, nous espérons non seulement renforcer nos partenariats actuels, mais aussi contribuer, à notre échelle, à faire évoluer la culture philanthropique. Ce cadre est donc une invitation à continuer de réfléchir et d'agir ensemble, dans un esprit de cohérence et de respect, pour que la philanthropie réalise pleinement sa promesse de transformation positive. L'aventure se poursuit, et c'est ensemble que nous la ferons vivre.



ANNEXES | GLOSSAIRE

Éthique partenariale : Ensemble des principes et normes morales guidant la conduite des partenariats d'une organisation. Dans le contexte de la Fondation Béati, l'éthique partenariale renvoie aux valeurs, critères et processus mis en place pour s'assurer que nos alliances philanthropiques sont conformes à nos idéaux de justice sociale, de solidarité et de responsabilité.

Éthique du care : Courant de l'éthique (issu du féminisme) mettant l'accent sur la préoccupation pour autrui, les relations interpersonnelles et la prise en compte active des besoins des personnes vulnérables. L'éthique du care insiste sur l'empathie, l'attention aux conséquences concrètes des actions et la responsabilité envers les autres, plutôt que sur l'application uniforme de règles abstraites.

Équité, Diversité, Inclusion (EDI) : Principes visant à assurer un traitement juste (équité), une représentation variée (diversité) et la participation de tous (inclusion) au sein d'une organisation ou d'un projet. Intégrer l'EDI signifie identifier et supprimer les barrières systémiques qui excluent certains groupes, de façon à ce que chacun.e, quelles que soient ses caractéristiques (genre, origine, handicap, etc.), ait des opportunités égales et se sente respecté et valorisé. La Fondation intègre l'EDI dans sa gouvernance et ses partenariats en cherchant à diversifier les voix impliquées et à corriger les inégalités de départ.

Intersectionnalité : Concept introduit par la juriste Kimberlé Crenshaw, désignant l'analyse des formes de discrimination ou de marginalisation qui se cumulent et interagissent (par ex. genre, race, classe sociale, orientation sexuelle). Une approche intersectionnelle considère que les différentes oppressions ne sont pas isolées mais combinées, produisant des expériences spécifiques (par ex. le vécu d'une femme noire n'est pas réductible à la somme du vécu d'une femme + d'un homme noir). Dans une politique éthique, intégrer l'intersectionnalité signifie être attentif à ces dynamiques croisées pour promouvoir l'équité.

Justice réparatrice (ou restaurative) : Approche de la justice mettant l'accent sur la réparation des torts causés et la réconciliation entre les parties, plutôt que sur la seule punition. Elle implique que l'auteur d'un préjudice reconnaisse ses torts, que les besoins des victimes soient pris en compte, et que la communauté participe à la résolution. Transposée au contexte des partenariats, la justice réparatrice inspire l'idée de donner la chance à un partenaire de corriger ses erreurs et de réparer les dommages causés, afin de rétablir une relation éthique saine.

Ubuntu : Philosophie humaniste originaire d'Afrique subsaharienne, signifiant en zoulou « Je suis parce que nous sommes ». Ubuntu valorise l'interdépendance entre les êtres humains, la solidarité, la compassion, le respect de la dignité d'autrui, le pardon et la communauté. (Voir Annexe 2 pour les principes détaillés.) Dans le cadre de la Fondation, Ubuntu sert de fondement philosophique pour penser des partenariats fondés sur la communauté, l'humanité partagée et la transformation collective.

Philanthropie transformatrice : Vision de la philanthropie qui vise à s'attaquer aux causes structurelles des problèmes sociaux et à changer les systèmes, plutôt que de se contenter d'en atténuer les symptômes. Elle se distingue de la philanthropie traditionnelle par une approche plus militante, participative et centrée sur la justice sociale. La philanthropie transformatrice cherche à autonomiser les communautés, à influencer les politiques publiques et à provoquer des changements durables des mentalités et des rapports de force.

Positionnalité : Notion reflétant la position sociale, culturelle et identitaire d'un individu ou d'une organisation, et la manière dont cette position influence sa vision du monde. Reconnaître sa positionnalité implique de comprendre d'où l'on parle (en termes de privilèges, de vécu, de statut) et comment cela peut affecter ses relations avec autrui. Dans le contexte de la Fondation, être conscient de notre positionnalité (fondation dotée de ressources) nous aide à agir avec humilité et vigilance pour ne pas imposer involontairement nos perspectives.

Redevabilité (Accountability) : Principe selon lequel une organisation ou un individu doit pouvoir être tenu responsable de ses actions et décisions devant les parties prenantes concernées. La redevabilité implique transparence, justification des actes, et acceptation de conséquences en cas d'erreur ou d'échec. Pour la Fondation, cela signifie rendre des comptes aux bénéficiaires, aux partenaires, aux donateurs, etc., sur l'utilisation des ressources et le respect des engagements éthiques.

Gouvernance distribuée (et relationnelle) : Mode de gouvernance qui vise à élargir la participation aux décisions et à tenir compte des interdépendances. « Distribuée » signifie que le pouvoir décisionnel n'est pas centralisé uniquement entre les mains de quelques dirigeants, mais partagé avec différents acteurs (employés, bénéficiaires, partenaires externes) selon des modalités formelles (comités, consultations, etc.). Adjectif relationnelle souligne l'importance donnée aux relations humaines, à la confiance et au dialogue dans la manière de gouverner. Une gouvernance distribuée et relationnelle, inspirée par Ubuntu et l'éthique du care, cherche à co-construire les décisions et à intégrer la diversité des points de vue dans l'orientation de l'organisation.

Vigilance éthique : Attitude de veille et de questionnement permanents sur les enjeux éthiques. La vigilance éthique consiste à rester attentif aux conséquences morales de nos choix, à détecter les situations à risque ou les incohérences, et à les traiter sans tarder. C'est une forme de « conscience éveillée » de l'organisation, qui évite de tomber dans la complaisance ou l'aveuglement. Elle peut se traduire par des pratiques comme l'évaluation régulière des partenariats, la mise en place de comités d'éthique, l'ouverture aux critiques externes, etc.

@ info@fondationbeati.org

 www.facebook.com/fondationbeati/

 www.instagram.com/fondation_beati

 www.linkedin.com/company/fondationbeati/


Beati
FONDATION

