

## Nouvelles pratiques sociales

# La « nouvelle philanthropie » : coup d'oeil sur les impacts de sa présence en sol québécois

Élise Ducharme

---

La prévention précoce en question  
Numéro 1, hors-série, hiver 2012

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008624ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1008624ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (imprimé)  
1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer cet article

Ducharme, É. (2012). La « nouvelle philanthropie » : coup d'oeil sur les impacts de sa présence en sol québécois. *Nouvelles pratiques sociales*, (1), 16-29.  
<https://doi.org/10.7202/1008624ar>

Résumé de l'article

On remarque l'arrivée au Québec d'une philanthropie qui s'apparente à celle du mouvement de « la nouvelle philanthropie » qui trouve ses origines aux États-Unis. Cet article s'intéresse à la forme qu'elle prend au Québec et à la dynamique que sa présence induit entre le gouvernement, le secteur privé et les organismes communautaires.

The logo consists of the letters 'NPS' in a stylized, hand-drawn font. The 'N' and 'P' are connected at the top, and the 'S' is separate. The letters are dark grey and set against a light grey background that is part of a vertical bar on the left side of the page.

NPS

# La « nouvelle philanthropie »

## Coup d'œil sur les impacts de sa présence en sol québécois

---

Élise DUCHARME

Diplômée de 2<sup>e</sup> cycle de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS)  
– Urbanisation, culture et société

On remarque l'arrivée au Québec d'une philanthropie qui s'apparente à celle du mouvement de « la nouvelle philanthropie » qui trouve ses origines aux États-Unis. Cet article s'intéresse à la forme qu'elle prend au Québec et à la dynamique que sa présence induit entre le gouvernement, le secteur privé et les organismes communautaires.

*In Quebec, we note the advent of a philanthropic trend similar to that of the « new philanthropy » movement that originates in the United States. This paper explores the form it takes in Quebec and the dynamics it is generating between the government, the private sector and the community bodies.*

### INTRODUCTION

Les acteurs des milieux de pratique ainsi que ceux de la recherche constatent une présence plus marquée du privé et de la société civile, et ce, dans

The word 'ARTICLES' is written vertically in a bold, sans-serif font. It is positioned on the left side of the page, overlapping a vertical grey bar that contains a close-up, black and white photograph of a person's eye and part of their face.

ARTICLES

divers secteurs où les gouvernements agissaient depuis maintenant une cinquantaine d'années. Le resserrement budgétaire, qui se voit entre autres justifié par des préoccupations démographiques, pousse les gouvernements à chercher des solutions nouvelles pour continuer à dispenser les services auxquels nous avons toujours accès. Les organismes communautaires (OC) ont été mis à contribution dans ce contexte, afin de relayer l'État dans une logique de sous-traitance (Lesemann, 2008). C'est dans une logique semblable que nous avons vu apparaître un nouvel acteur : les fondations privées. Bien entendu, celles-ci existent déjà depuis un bon moment, mais la particularité de leur présence actuelle est à la fois leurs investissements dans le champ social, les méthodes qu'elles utilisent ainsi que l'influence qu'elles souhaitent avoir sur l'État. La Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) est au Québec un exemple de cette nouvelle approche philanthropique qui attire particulièrement notre attention par sa présence dans de nombreuses ententes avec le gouvernement et par l'importance du financement qu'elle déploie.

L'idée d'un projet à propos de la présence des fondations privées au Québec est née d'une rencontre organisée par des fédérations d'associations familiales<sup>1</sup>. Cette rencontre qui regroupait aussi plusieurs acteurs de différents milieux s'intitulait : « Qu'est-ce qu'il y a au fond des fonds ? ». Elle visait à répondre à des interrogations et à partager des expériences vécues par plusieurs acteurs membres de ces fédérations relativement à l'arrivée de la FLAC sur le territoire où ils sont amenés à travailler avec les familles.

Les documents qui émanent des activités de la fondation<sup>2</sup>, les mémoires présentés à l'occasion de commissions parlementaires et les propos tenus lors de différents événements font partie des matériaux recueillis dans le cadre de cette étude en plus d'un échantillon de neuf acteurs significatifs rencontrés entre les mois de juin et de novembre 2009. Ces derniers siégeaient ou avaient siégé pour la plupart à un Comité d'action locale (CAL) ou un Comité d'action de milieu (CAM) – structures de concertation constituées de représentants de la municipalité, des écoles du milieu, des OC et du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) permettant la participation d'un territoire aux programmes initiés par la FLAC, soit Québec en forme

1. La Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMRO) et le Regroupement des organismes communautaires famille de Montréal (ROCFM).
2. Les documents produits dans le cadre des ententes avec le gouvernement du Québec (projet de loi, verbatim de commission parlementaire...), les documents produits par Québec en forme (QEF), leur site Internet et certaines des publications qui s'y trouvent (jusqu'en 2009). Cf. Fondation Lucie et André Chagnon (2011). Archives. En ligne : <<http://www.fondationchagnon.org/fr/publication/archives.aspx>>, consulté le 2 juillet 2011.

(QEF) et Québec Enfants (QE)<sup>3</sup>. Par ailleurs, certains acteurs rencontrés proviennent d'organisations chapeautant des organismes qui, eux, siègent à un CAL ou un CAM, pour la plupart issus de fédérations d'OC. Il est important de souligner que cette problématique a non seulement émergé des groupes d'OC précédemment cités, mais que ceux-ci ont aussi collaboré à cette recherche que nous qualifions de participative. Les résultats découlant de ce projet de recherche serviront à l'articulation du propos de cet article.

## LE PHÉNOMÈNE DE LA « NOUVELLE PHILANTHROPIE »

Les États-Unis sont l'origine du fleurissement des grandes fondations privées. Les premières ont vu le jour à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec les Carnegie, Rockefeller, Kellogg et Ford qui sont considérés comme faisant partie d'une première génération dite de « philanthropie scientifique ». Une nouvelle génération débutant à la fin du XX<sup>e</sup> siècle est qualifiée de « *venture philanthropy* », « *new philanthropy* », « *entrepreneurial philanthropy* » (Anheier et Leat, 2006), ou comme faisant partie du mouvement de « *philanthrocapitalism* » (Bishop et Green, 2008; Edwards, 2008). Une augmentation rapide des profits des entreprises, rendue possible grâce à l'abolition de certains mécanismes de réglementation financière, durant les années Reagan (Lesemann, 1988), a permis une augmentation importante des profits des entreprises entraînant l'augmentation du nombre de fondations et des sommes mises à leur disposition. Le mouvement de la « nouvelle philanthropie » est souvent associé au secteur des nouvelles technologies qui a particulièrement bénéficié de cette période (Anheier, 2006; Edwards, 2008). Les fondations appartenant à ce mouvement se posent comme critiques des plus anciennes qui n'ont pas réussi, à leurs yeux, à faire preuve d'efficacité. Elles proposent alors une réforme mettant de l'avant les principes utilisés dans le monde des affaires dans le cadre de leurs pratiques philanthropiques. Des objectifs bien définis sur des problématiques ciblées et bien délimitées dans l'espace et dans le temps sont donc établis avec des rendements prédéterminés et évalués en ce sens. « *Today's new philanthropists are trying to apply the secrets behind that money-making success to their giving. That is why we call them philanthrocapitalists* » (Bishop et Green, 2008: 2-3).

3. Avenir d'enfants a pris la place de QE à la suite de la réalisation de cette démarche de recherche. Toutefois, des liens que nous entretenons avec certains acteurs du milieu laissent croire que les enjeux soulevés par la présence de cette nouvelle entité sont similaires à ceux introduits par la présence de QE. De plus amples recherches à ce sujet nous permettraient d'en effectuer la vérification.

On conçoit ce mouvement comme une action privée qui ne vise pas seulement à faire des dons ou à soutenir des organisations existantes, mais plutôt à percevoir leurs contributions comme un investissement qui aura d'éventuelles retombées. Edwards mentionne trois caractéristiques qui peuvent s'appliquer à l'ensemble des nouveaux philanthropes :

*Very large sums of money committed to philanthropy, mainly the result of the remarkable profits earned by a small number of individuals in the IT and finance sectors during the 1990s and 2000s;*

*A belief that methods drawn from business can solve social problems and are superior to the other methods in use in the public sector and in civil society; and*

*A claim that these methods can achieve the transformation of society, rather than increased access to socially-beneficial goods and services (Edwards, 2008 : 31-32)*

Les acteurs de la nouvelle philanthropie tendent à vouloir effacer les frontières entre les secteurs à but lucratif et non lucratif en faisant entrer les services dans une logique de marché, qui, selon eux, profitera à tous. Ils souhaitent s'impliquer et faire la différence. Le regard critique qu'ils posent sur l'organisation sociale et sur l'action politique les pousse à adopter les stratégies employées dans le monde de l'entreprise privée. Ils croient celles-ci aussi applicables pour régler les problèmes sociaux et imposent ainsi une nouvelle manière de gérer le social.

## La « nouvelle philanthropie » au Québec

Bien entendu, les caractéristiques qui sont attribuées à ce mouvement ne sont pas toutes présentes ou distribuées également chez chacune des fondations pouvant être considérées comme appartenant à ce mouvement. Le contexte socio-économico-politique contribue aussi aux particularités de chacune d'entre elles. Bien qu'il en existe sans doute d'autres, il reste que la FLAC est, au Québec, un exemple patent de cette « nouvelle philanthropie » ou de ce « philanthrocapitalisme » qu'Edwards<sup>4</sup> dépeint pour les fondations étasuniennes. Le docteur Roch Bernier interviewé pour la FLAC en 2005 par *Charity Village* l'affirmait en ces mots :

*We have been able to contact many foundations since we were established and we learn a bit at every meeting we have with them. This foundation will be inspired by many of them, but most recently we consider ourselves as part of a Centre for effective philanthropy. So, in a sense we will distinguish ourselves from the more traditional foundations, in that we want to target our gifts and be able to sustain,*

4. Auteur d'ouvrages sur la philanthropie, il a travaillé pour la Fondation Ford, pour la Banque mondiale, et pour différentes organisations non gouvernementales (ONG) internationales. Cf. <<http://www.futurepositive.org/edwards.php>>.

*for a long time, meaningful programs that will address some of the basic issues in society. At this point in time we have two major focus areas: prevention in health, and prevention of poverty [...] I will say that in the last five years there has been a trend toward more effective giving and setting programs and projects with real targets and closer follow-up by funders (Zummach, 2005).*

Pour mieux situer les activités de la FLAC, notons qu'elle a entrepris ses activités en 2000 grâce à un fonds de 1,4 milliard de dollars de la famille Chagnon active dans le secteur des technologies de communication, ce qui en fait la plus importante fondation du Canada. Elle oriente ses actions relativement au thème de la prévention de la pauvreté et de la maladie et souhaite s'attaquer à leurs causes<sup>5</sup> tout en ayant comme mission de « contribuer au développement et à l'amélioration de la santé par la prévention de la pauvreté et de la maladie, en agissant principalement auprès des enfants et de leurs parents »<sup>6</sup>. La famille est le point d'ancrage de ses actions et elle veut intervenir au cours des premières années de vie des individus. La mobilisation des organisations communautaires, déjà actives dans les milieux ciblés, est sollicitée en ce sens. Sa vision se lit comme suit : « que les gouvernements adoptent des actions préventives efficaces, à caractère universel si nécessaire, et mobilisent l'ensemble des acteurs de la société, prioritairement au Québec, afin qu'eux aussi adoptent une approche de prévention de la maladie et de la pauvreté »<sup>7</sup>. Nous sommes de plus en plus familiers avec les interventions émanant ou non de la collaboration entre la FLAC et le gouvernement, qu'il soit question du fonds pour les saines habitudes de vie et QEF, du fonds pour le développement des jeunes enfants et d'Avenir d'enfants, du R2 (réunir et réussir) pour favoriser la persévérance scolaire ou du site de la revue *Naître et grandir*. D'autre part, elle participe au financement de diverses recherches ou entités universitaires. La famille Chagnon investit aussi par l'entremise de son holding, Sojecci II ltée, pour soutenir certains proches aidants.

À l'instar des philanthropes associés au mouvement de la « nouvelle philanthropie », la FLAC ne veut pas seulement soutenir les activités des OC. Elle souhaite intervenir en modifiant les manières de faire dans l'objectif avoué d'être plus efficace qu'eux et que l'État. Pour cela, les méthodes qu'elle préconise sont inspirées du monde des affaires – notons par exemple son

---

5. Fondation Lucie et André Chagnon (2008). *Mission, cible et stratégies de la Fondation Lucie et André Chagnon*, 25 septembre. Ce document était disponible en format PDF sur le site de la FLAC lors d'une consultation le 22 août 2010. Il a toutefois été retiré depuis.

6. *Ibid.*, p. 1. On retrouve aussi cet énoncé dans un document de la FLAC : <[http://www.fondation-chagnon.org/fr/PDF/5\\_1\\_Agriculture\\_et\\_agroalimentaire\\_choisir\\_l\\_avenir\\_092007.pdf](http://www.fondation-chagnon.org/fr/PDF/5_1_Agriculture_et_agroalimentaire_choisir_l_avenir_092007.pdf)>, p. 1.

7. *Ibid.*, p. 2. On retrouve aussi cet énoncé dans un document de la FLAC : <[http://www.fondation-chagnon.org/fr/PDF/5\\_1\\_Agriculture\\_et\\_agroalimentaire\\_choisir\\_l\\_avenir\\_092007.pdf](http://www.fondation-chagnon.org/fr/PDF/5_1_Agriculture_et_agroalimentaire_choisir_l_avenir_092007.pdf)>, p. 1.

recours à la firme-conseil McKinsey & Company<sup>8</sup>, pour planifier la stratégie de déploiement de ses activités au Québec. Par ailleurs, notons que la FLAC est impliquée dans toutes les étapes de l'intervention, c'est-à-dire dans l'identification de la problématique et des priorités de recherche, dans l'élaboration et l'implantation des programmes et dans l'évaluation et la diffusion des résultats. Le choix des équipes de recherche semble rarement anodin, favorisant des disciplines qui permettront de quantifier les résultats. Elle choisissait aussi les populations qui allaient recevoir ses interventions, alors qu'elle était en période d'essai. Il appert que les stratégies employées par la FLAC pour faire la preuve de son efficacité peuvent être perçues comme une critique des interventions menées jusque-là par l'État, ce qui nous fait dire que sa propension à s'immiscer dans la gouvernance de l'État repose sur un projet politique clair : changer les pratiques et le rôle du gouvernement.

### **UN PROJET POLITIQUE CLAIR : LES COMMUNAUTÉS POUR LA PRÉVENTION DES RISQUES**

Dans une société de plus en plus tournée vers l'économie du savoir et avec le vieillissement de la population, la bonne santé de la population et la performance économique des générations futures sont essentielles au maintien de l'ordre actuel. Les générations montantes devront non seulement être en santé, mais aussi davantage formées pour assurer la compétitivité des entreprises d'un monde globalisé, de manière à couvrir les frais engendrés par une population vieillissante. Ce contexte ouvre la voie à une ère de prévention visant à réduire les risques de vivre des situations entraînant des coûts pour le système public et valorisant un investissement dans le capital humain. On se tourne alors vers des programmes d'intervention préventive auprès des jeunes enfants.

Les programmes d'intervention auprès des jeunes enfants ne sont pas particulièrement récents, mais connaissent un nouvel engouement dû à deux facteurs. Premièrement, des résultats de recherche en neurobiologie qui font le lien entre l'environnement dans lequel évoluent les jeunes enfants et les expériences qu'ils y vivent et le développement de leur cerveau. Deuxièmement, le contexte global de la société actuelle qui exige un nombre croissant de travailleurs hautement qualifiés et une population adulte en santé (NSCDC, 2007).

---

8. Firme de consultants en management qui conseille les compagnies sur les stratégies, l'organisation, la technologie et les opérations à préconiser.

Les programmes de développement des jeunes enfants (DJE) connaissent une popularité sans cesse croissante. On les voit être promus par des individus influents, par différentes instances de gouvernances internationales pour enfin parvenir de plus en plus aux gouvernements nationaux.

*The new investing in children paradigm has been promoted by a number of international bodies, notably the OECD and the European Commission, over the past decade. In 1996, an OECD conference on the « new social policy agenda » concluded with a call for a social investment approach, which prioritises investment in children and young adults. The 2000 EU Lisbon Summit saw investment in people as key to modernisation of the European social model (Lister, 2008: p. 384).*

On retrouve maintenant des programmes de DJE dans différents pays du monde, toutefois, selon le contexte politique, ils se déploient de différentes façons. L'approche social-démocrate des pays nordiques a une version soutenue par l'État (Esping-Andersen, 2008), alors que l'approche libérale des pays généralement issus de la tradition anglo-saxonne fait reposer sur la communauté et l'entreprise privée la responsabilité de son application (Ducharme et Lesemann, 2011)<sup>9</sup>. On fait référence ici à l'approche *It takes a village to raise a child* promue par Hillary Clinton à la fin des années 1990 ou par certains leaders canadiens: « *In Canada, early child development (ECD) is an economic issue, and the support of ECD services is a responsibility of federal, provincial, and municipal governments as well as corporations, businesses, and communities. All of us must take more action in this arena, for “kids are everybody’s business”* » (Coffey, 2007: p. 35).

Dans ce modèle, l'offre de services de DJE ne doit pas être l'unique responsabilité de l'État. Il ne devrait même pas y jouer un rôle majeur selon certains, puisque, d'après eux, l'implication des entreprises privées garantit une plus grande efficacité des programmes. Les entreprises privées devraient être présentes lorsque les décisions à ce sujet sont prises par les gouvernements (Coffey, 2007). Le rôle des gouvernements est encore une fois ici disqualifié au profit de celui de l'entreprise privée et du monde des affaires:

*Business and community leaders must be « at the table » with strong, diverse members of the public sector when ECD policies and issues are discussed, and they have critical roles to play when new policies are implemented. History repeatedly shows that shifts or changes in public policy do not « take off » until business communities rally behind them. As the economist John Kenneth Galbraith said almost 25 years ago, « The views of one articulate and affluent banker, businessman, lawyer, or acolyte economist are equal of several thousand welfare mothers » in the corridors of political power. Clearly, business has vested*

9. L'article de É. Ducharme et F. Lesemann (2011). « Les fondations et la “ nouvelle philanthropie ” », *Lien social et Politiques*, n° 65, l'explique de manière plus détaillée.



*interest in supporting and influencing the development of sound public policy in ECD because business has a stake in the positive outcomes of ECD programs (education employment, health, safety, productivity, community engagement).* (Coffey, 2007: 34-35)

Les résultats scientifiques, en l'occurrence ceux de la neuroscience, sont utilisés par des individus ou groupes d'individus à des fins politiques contribuant à favoriser un point de vue sur la société. Les problématiques sociales doivent alors trouver leurs réponses localement par l'implication des communautés et des entreprises comme si la science donnait l'entière légitimité de la manière d'y répondre.

Au Québec, les façons de faire de la FLAC contribuent à un changement de paradigme politique, puisque l'État était et continue d'être jusqu'ici celui qui soutient les activités de plusieurs OC qui répondent aux besoins de la population. Toutefois, la FLAC, par l'entremise des entités qu'elle a créées (QEF, QE) et maintenant avec l'État québécois, induit un nouveau rapport avec les OC. Les programmes de dix ans qu'elles ont mis sur pied et leur manière de fonctionner avec les communautés locales, visant à terme un financement local, laissent entrevoir l'orientation politique qui les anime et qui semble avoir trouvé un certain écho auprès des parlementaires. D'où une résistance croissante de la part des communautés qui voient dans cette nouvelle dynamique entre l'État, le privé et les OC une nouvelle atteinte au « modèle québécois » (Lesemann, 2011).

## **QUELQUES IMPACTS DE CETTE NOUVELLE PHILANTHROPIE : LA THÉORIE ET LA PRATIQUE**

La nature des OC les rend vulnérables, puisqu'ils sont soumis au financement des bailleurs de fonds. Dans le cas de la montée d'une philanthropie plus impliquée dans les interventions et d'une plus grande présence du secteur privé dans les services offerts aux populations, ils risquent de perdre une part de leur autonomie et de se voir soumis aux décisions et manières de faire des philanthropes qui les financent et, par le fait même, ils risquent de voir leur mission se conformer aux intérêts de ceux-ci. En plus de favoriser une orientation politique spécifique, la dynamique induite par cette perception du rôle de l'État, du privé et des OC entraîne des conséquences importantes pour ces derniers et les populations qui bénéficient de leur travail. Ultimement, elle contribue à une uniformisation des pratiques et des points de vue sur le social. La relation entre l'État, les OC et la FLAC au Québec n'est pas exempte de ces impacts.

## Modification des pratiques, valeurs et missions

Les fondations privées veulent démontrer leur efficacité. C'est pourquoi elles privilégieront le savoir expert pour orienter leurs actions et adopteront une attitude beaucoup plus directive avec les bénéficiaires de leur aide. Elles veulent juger et décider elles-mêmes de ce qui sera fait de leur argent (Siber, 2008 : p. 374) et leurs actions philanthropiques prennent souvent la forme du travail qui prévaut dans le milieu des affaires. Le système des *good practices* et la gestion axée sur les résultats dans le milieu des OC, comprenant de lourds outils de reddition de comptes souvent basée sur des critères qui ne sont pas les leurs, ont été introduits. Bien souvent, les résultats des interventions des OC doivent être compris sur la base d'objectifs quantitatifs plutôt que qualitatifs.

*In business, the pressure to quickly go to scale is natural, even imperative, since that is how profit margins grow, but civil society things have to move at the pace required by social transformation, which is generally slow because it is so complex and conflicted. Having inherited their wealth or made it very quickly, the philanthrocapitalists are not in the mood to wait around for their results. In business, scaling up tends to be direct (more consumers and larger markets), whereas in civil society scale tends to come through indirect strategies that change policies, regulations, value and institutions. Business wants « smooth distribution, quick certain payment, and really high volumes » in order to maximize returns, whereas civil society might focus on small numbers of people and their concerns, which are rarely if ever smooth (Edwards, 2008 : 64-5).*

On retrouve ces frictions sur le terrain québécois avec l'arrivée de la FLAC qui se traduit comme un choc de culture entre les méthodes qu'elle préconise et les manières de faire qui prévalent dans le milieu communautaire. Voici ce qu'ont exprimé les intervenants des milieux de pratiques à ce propos :

Lui, il s'est brûlé auprès des organismes par son attitude et la façon qu'il était. Il voyait le milieu communautaire comme des entreprises, puis il voyait la pauvreté comme une chose simple. (Intervenant n° 3)

Eux autres, c'est très axé sur le résultat [...] Il y a une reddition de comptes qui est vraiment super-structurée et dont le financement est directement proportionnel d'une année à l'autre aux résultats. (Intervenant n° 7)

Ils viennent nous dire : il va falloir financer moins la psychomotricité parce que vous ne touchez pas assez d'enfants dans le ratio. [...] C'est comme si de faire de l'intensité ça ne paraît pas bien dans le pourcentage de jeunes atteints par la subvention. C'est comme si eux autres ils veulent pouvoir dire : « avec l'implication de QEF dans [nom d'un territoire] permet de rejoindre 82 % des

clientèles ». Mais on ne veut pas saupoudrer n'importe quoi pour toucher le plus de monde, on veut faire quelque chose d'intensif là où c'est important. (Intervenant n° 8)

Comme il en a été question plus tôt, les fondations privées près du mouvement de la « nouvelle philanthropie » dressent un constat d'échec sur les interventions menées à ce jour par l'État et les OC. Cette perspective encourage certaines d'entre elles à intervenir dans le choix des actions et des méthodes utilisées par les organismes qu'elles financent, ce qui représente le reflet d'un jugement sévère des premières envers le travail des secondes.

*One clear subtext of the debate is disappointment with the achievements of groups in civil society, which are criticized as « amateur » and « riddled with inefficiencies », always in contrast to the operations of business. There is also a tendency to make a fetish out of certain kind of « innovation » that privilege business thinking, rather than looking at the impact that civil society makes on its own terms. The bedrock of citizen action may be effective but not especially new – I am thinking of the day-to-day work of solidarity and caring that wins no plaudits but is incredibly important in holding societies together (Edwards, 2008 : p. 50).*

C'est ce qui est ressenti par les organismes et les intervenants de la fonction publique qui travaillent plus ou moins directement avec la FLAC ou les entités qu'elle a mises sur pied (QEF, QE) : « Moi, ça me donne mal au cœur. Les CLSC ont travaillé en petite enfance pendant des années, puis ils en ont fait des affaires, mais ils n'avaient pas l'argent de la Fondation Chagnon. Maintenant, ils nous disent LA manière de travailler en pauvreté » (intervenant n° 4).

Un rapport d'imposition d'expertise et de manières de faire s'installe entre les bailleurs de fonds et les intervenants des milieux communautaires ou étatiques dans une logique que nous nommons *top-down*, c'est-à-dire qui provient des décideurs et s'impose aux receveurs. De plus, puisque la FLAC préconise une prise en charge des populations par les communautés, les organismes sont sollicités pour dispenser les services promus par les programmes développés par la Fondation ou les entités qu'elle a mises sur pied. On fait valoir l'idée que ce sont les organismes des milieux qui prennent les décisions par un processus de mobilisation des communautés – dans une logique ascendante, alors que les propos recueillis auprès des intervenants ne vont pas en ce sens.

[Par rapport au discours de la FLAC] Ils ne le disent pas haut. C'est très insidieux. Eux autres, ils sont excellents pour dire. Les mots ne sont pas les mêmes que l'action. Ça, c'est très important. Dans les textes, on va lire combien c'est important la concertation et comment il faut travailler ensemble. Mais dans l'action, ils se placent dans la position de *boss*. C'est « top-down », ah oui, ça, c'est clair ! (Intervenant n° 4)

Ces gens-là ne descendent pas. Il y a quelque chose qui est développé au niveau de la Fondation avec certaines personnes. Ces programmes-là sont amenés aux représentants régionaux, qui sont un ou deux par région. En dessous d'eux, il y a des agents de développement. On leur donne un guide et c'est de même que ça marche ! Quelles sont les valeurs et quelles sont les manières de faire. [...] C'est parce que c'est une approche qui est à la fois dans le texte qui dit : on respecte ce qui vient des communautés. Ce qu'ils oublient de dire c'est : « à condition qu'ils fassent comme on veut ». (Intervenant n° 2)

Le mode de travail exigé par la FLAC contribue à changer les manières qu'ont les OC de se concerter entre eux et avec les autres intervenants des milieux (municipalité, CSSS, école, paroisse, club social...), outre de porter atteinte aux structures démocratiques mises en place à l'interne. En effet, les discussions se font dorénavant entre les acteurs choisis par la Fondation et elles sont monopolisées autour des questions qu'elle privilégie. De plus, la FLAC exige que les décisions se prennent sur les lieux de la concertation alors que pour les OC la consultation des membres est généralement requise pour prendre des décisions.

Entre les OC et avec les autres intervenants des milieux :

Je peux comprendre qu'une maison de jeunes veuille parler avec le directeur d'école de son coin. Je ne suis pas certain que ce soit sur la question de l'activité physique, c'est peut-être sur la question de la violence, peut-être sur les relations gars-filles. Il y a un tas d'enjeux [...] Et la fois que tu le rencontres, la discussion est autour de l'activité physique. Alors, ça dédouble les lieux de concertation et les possibilités de concertation existantes dans le milieu, parce qu'on les voit se réunir sur des choses très circonscrites, décidées par la Fondation Chagnon. (Intervenant n° 7)

Puis, il y avait déjà une plate-forme qui existait, qui était le comité de vie de quartier où il y avait ces mêmes partenaires-là, puis il y avait même d'autres partenaires : la paroisse, les clubs optimistes qui fonctionnaient en concertation au niveau du quartier. Mais, avec l'arrivée de QEF, ils ont exigé une nouvelle structure de partenariats de mobilisation, et ça, c'était dans l'approche initiale. Comment c'est arrivé ? Bien c'est avec beaucoup d'argent, ça fait que les organismes ont sauté là-dessus à bras ouverts. (Intervenant n° 3)

À l'intérieur des OC :

On n'a pas parlé du procès démocratique, mais ça, effectivement quand tu arrives au CAL, c'est avec des décideurs : des directeurs d'école, des CESS qui peuvent prendre des décisions sur place. Dans nos mœurs et coutumes du communautaire, on a des mandats pis il faut aller voir avec notre monde. Il n'y a aucun moment, il n'y a aucune place pour ça, on est là pour décider. Tout ce processus, et ce n'est pas juste la Fondation Chagnon, on est en train de miner ce processus-là par un ensemble de façons de se concerter puis de se partenariatiser qui ne sont pas basés sur ce modèle démocratique là. Ce n'est

pas juste la Fondation Chagnon, mais c'est aussi la Fondation Chagnon qui contribue à dédémocratiser notre fonctionnement dans les groupes. Ça, c'est un enjeu. (Intervenant n° 7)

Bien que nous n'ayons pas abordé le principal enjeu démocratique qui est celui de l'influence d'un acteur non élu – une fondation privée – sur les orientations données à l'État grâce aux moyens financiers qu'il possède, un autre aspect démocratique lié au mandat accordé en général aux OC est aussi en jeu. En effet, comme le fait remarquer Edwards, la « société civile » est aussi celle qui permet de questionner les institutions et de militer afin de promouvoir des changements sur le plan fonctionnel des structures de l'État. Par contre, la charge de travail imposée par les bailleurs de fonds transforme le rôle des OC en simples pourvoyeurs de services : « Un moment donné, ils sont tellement accaparants dans le travail à faire qu'il n'y a plus de temps de réflexion pour les partenaires. Ils ne sont plus dans la réflexion là. Ils deviennent centrés sur la tâche » (Intervenant n° 4).

C'est ce qui correspond à un véritable changement de vocation des OC, en plus d'engendrer une réduction de leur diversité et de modifier la relation entre elles et leurs membres (Edwards, 2008 : 48-49).

*Diversity is declining as norms of good practice converge around a certain vision of professionalism [...] Technocracy has transformed mediating grounds – locally grounded schools, congregations, unions, and non-profits – into service delivery operations, says Harry Boyte, the leader of the civic agency movement in the United States [...] As a result, the U.S. non-profit sector may be «larger, but weaker», says Pablo Eisenberg, a staunch critic of what he calls «corporatization of non-profit groups» (Edwards, 2008: 47-8)... Changing the relationship between citizens' organizations and their members to one of passive consumption, instead of active participation (Edwards, 2008: p. 49).*

La FLAC a, quant à elle, trouvé une astuce pour mobiliser encore davantage la communauté autour des préoccupations qui sont les siennes avec ses projets et programmes :

Au fond, ce qu'ils veulent qu'on fasse c'est : avant, tu faisais un plan d'action QEF, alors tu disais QEF va me donner 200 000\$, je vais faire un plan d'action de 200 000\$. Aujourd'hui, ce qu'ils demandent de faire c'est : faites votre plan d'action sans penser aux 200 000\$ [...] puis, et ça serait le fun, sans l'imposer, que ce que nous on ne financera pas qu'il y ait d'autres bailleurs de fonds de la communauté qui le financent. (Intervenant n° 8)

Cette citation nous fait comprendre que le coordonnateur du CAL/CAM gère les projets qui sont souhaités par les organismes qui y siègent. En effet, les organismes participants au CAL/CAM sont amenés à recenser les besoins de leur milieu, en ce qui a trait à l'offre d'activité physique, et à faire un plan d'action sans égard à une enveloppe déterminée. Le coordonnateur

devrait ensuite solliciter du financement pour couvrir l'intégralité des coûts du plan d'action. Par conséquent, en plus de mobiliser la population selon les critères de QEF autour du financement qu'il leur offre, le coordonnateur doit dénicher d'autres financements pour des projets qui, certes, répondent aux critères de QEF, mais qui seront soutenus par d'autres bailleurs de fonds. Non seulement les projets des groupes communautaires financés par la FLAC répondront aux exigences de ses programmes, mais aussi ceux qui seront sous le même chapeau du CAL/CAM, organisés par QEF, mais financés par différents bailleurs de fonds.

Ce dernier segment démontre à la fois le changement de paradigme politique dont nous avons parlé plus tôt et le risque d'une uniformisation des orientations, des points de vue, des visions, des missions et des actions des OC, que les pratiques et stratégies de la FLAC font courir.

## CONCLUSION

Le champ social de l'intervention est confronté à une nouvelle dynamique depuis l'arrivée de la FLAC qui est influencée, pour sa part, à la fois par un nouveau mouvement philanthropique spécifique, par des théories scientifiques qui favorisent l'intervention auprès des jeunes enfants et par une orientation politique qui fait reposer sur les communautés locales la responsabilité de fournir les services à la population. L'arrivée de ce nouvel acteur participe par conséquent à une modification des rôles de l'État et des OC. Dans le champ politique, il participe à une transformation de la gouvernance de l'État, puisqu'il s'y immisce pour faire valoir son point de vue sur les actions qui devraient être prises et valorise dans ses stratégies d'action des interventions qui, à terme, devraient être financées par les milieux. Puis, les exigences qu'il fait peser sur les OC pour qu'ils obtiennent du financement engendrent des impacts sur les valeurs mises de l'avant, les orientations, le fonctionnement, la reddition de comptes, la concertation et le rôle qu'ils ont auprès des populations qu'ils représentent. Il contribue ainsi à l'uniformisation de leurs points de vue, missions et actions. De plus, il serait faux de penser que les actions gouvernementales et celles des OC n'ont pas réussi à aider et à accompagner les populations vivant des situations particulières. Serait-il alors possible que les fondations appartenant au mouvement de la « nouvelle philanthropie » ne perçoivent pas ou refusent de percevoir la complexité qui entoure les questions sociales ?

**BIBLIOGRAPHIE**

- ANHEIER, H. K. et D. LEAT (2006). *Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy for the Twenty-First Century*, New York, Routledge.
- BISHOP, M. et M. GREEN (2008). *Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World*, New York, Bloomsbury Press.
- COFFEY, C. (2007). «Early Child Development is a Business Imperative», dans M. Eming Young et L. M. Richardson, *Early Child Development from Measurement to Action*, Washington, The International Bank for Reconstruction/ The World Bank, 21-33.
- DUCHARME, É. et F. LESEMANN (2011). «Les fondations et la “nouvelle philanthropie” : un changement de paradigmes scientifiques et politiques», *Lien social et Politiques*, n° 65, 203-224.
- EDWARDS, M. (2008). *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*, New York, Demos.
- ESPING-ANDERSEN, G. (2008). *Trois leçons sur l'État-providence*, Paris, Seuil.
- LESEMANN, F. (2011). «“Nouvelles fondations privées” et changement de “régimes institutionnels”», *Lien social et Politiques*, n° 65, 79-97.
- LESEMANN, F. (2008). «L'irruption des fondations privées dans le communautaire : une nouvelle gouvernance des services publics?», *Bulletin de liaison de la FAFMRQ*, vol. 33, n° 2.
- LESEMANN, F. (1988). *La politique sociale américaine: Les années Reagan*, Paris, Syros; Montréal, Saint-Martin.
- LISTER, R. (2008). «Investing in Children and Childhood: A New Welfare Policy Paradigm and Its Implications», *Comparative Social Research*, vol. 25, 383-408.
- NSCDC – NATIONAL SCIENTIFIC COUNCIL ON THE DEVELOPING CHILD (2007). *The Science of Early Childhood Development: Closing the Gap Between What We Know and What We Do*. En ligne : <[http://developingchild.harvard.edu/resources/reports\\_and\\_working\\_papers/science\\_of\\_early\\_childhood\\_development/](http://developingchild.harvard.edu/resources/reports_and_working_papers/science_of_early_childhood_development/)>, consulté le 11 janvier 2010.
- SIBER, I. (2008). «La philanthropie moderne à la lumière de Marcel Mauss», dans P. Chaniel (dir.), *La société vue du don : Manuel anti-utilitariste appliqué*, Paris, La Découverte, 364-380.
- ZUMMACH, N. (2005). *Funder Focus: Dr. Roch Bernier and the Fondation Lucie et André Chagnon*. En ligne : <<http://www.charityvillage.com/cv/archive/afund/afund05/afund0503.html>>, consulté le 22 avril 2011.