

# LE PROJET IMPACT COLLECTIF DE CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL

Par Marie-Chantal Locas

REGROUPEMENT INTERSECTORIEL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE MONTRÉAL (RIOCM)



Le 15 octobre 2015, Centraide du Grand Montréal présentait, devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, son Projet impact collectif (PIC). Se présentant comme un « lieu d'expertise des enjeux sociaux et des solutions communautaires » et un « catalyseur de développement de la philanthropie individuelle et collective » [Centraide du Grand Montréal, 2015a], Centraide a développé cette initiative, qui n'est ni d'un programme, ni d'un fonds, mais une nouvelle forme de soutien au développement des communautés, pour s'adapter aux profondes mutations de l'environnement philanthropique. Alors que la charité au Québec était traditionnellement locale et religieuse, les philanthropes ont de nos jours des visées plus globales et affirment vouloir contribuer au progrès social. Le PIC de Centraide s'inscrit dans cette lignée et se veut un « accélérateur de changement » visant à « augmenter l'impact de la mobilisation et à obtenir des résultats mesurables et marquants sur la réduction de la pauvreté dans les quartiers montréalais » [Centraide du Grand Montréal, 2015b].

Le PIC a été mis en place grâce aux dons totalisant environ 20 millions \$ de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC), de la Fondation Dollar d'argent, de la Fondation du Grand Montréal, de la Fondation de la famille J.W. McConnell, de la Fondation Mirella & Lino Saputo et de la Fondation de la famille Pathy. Dans son application, le PIC offrira aux quartiers montréalais un soutien sur mesure afin qu'ils puissent s'engager activement dans une démarche de développement social en

lien avec leur plan d'action local pour les cinq prochaines années. Sur son site Internet, Centraide (2015b) donne quelques exemples d'initiatives que le PIC pourrait financer :

- L'action d'organismes communautaires qui contribuent à la réalisation du plan d'action de quartier;
- Des projets collectifs émanant du plan d'action de quartier;
- L'innovation et l'expérimentation dans les collaborations et les actions entreprises;
- La mobilisation et la participation citoyenne;
- Le développement des compétences et du leadership des acteurs communautaires et de leurs partenaires, notamment dans le domaine de l'évaluation;
- D'autres aspects d'un plan de quartier, comme les étapes préalables à des projets d'immobilisation.

## UNE NOUVELLE APPROCHE DANS LE MILIEU PHILANTHROPIQUE

Le PIC est inspiré du concept d'impact collectif, introduit par John Kania et Mark Kramer dans un texte paru en 2011 dans la *Stanford Social Innovation Review*. Ce concept s'est développé suite à leur étude de plusieurs projets aux États-Unis à partir desquels les auteurs ont déterminé les conditions préalables et les conditions de réussite d'une initiative d'impact collectif. Selon ses partisans, cette approche est plus qu'une nouvelle manière de concevoir

la collaboration entre divers partenaires, il s'agit d'un « paradigme plus puissant et plus réaliste pour le progrès social » [Hanleybrown, 2012: 1]. Les promoteurs de l'impact collectif sont convaincus que le seul moyen de cheminer vers la résolution des problèmes complexes et urgents de notre temps est l'adoption de cette approche par tous les acteurs sociaux. Cet enthousiasme effréné pour l'impact collectif s'explique notamment par une désillusion quant à la capacité de l'État de répondre aux défis auxquels fait face la société. Dans cette perspective, le secteur privé devient un acteur incontournable dans la résolution des problèmes sociaux.

## Conditions préalables au projet

Il existe trois conditions préalables à la mise en place d'une initiative d'impact collectif : le soutien d'une personne influente, des ressources financières adéquates et le sentiment d'un urgent besoin de changement [Hanleybrown, 2012: 3]. Parmi ces facteurs, le plus important est le soutien d'un ambassadeur ou d'un petit groupe de personnes influentes ayant la capacité de rassembler des décideurs de tous les secteurs et de maintenir un niveau d'implication soutenu tout au long du projet. Ensuite, il faut s'assurer d'avoir le financement nécessaire pour que l'initiative puisse durer au moins deux ou trois ans. Enfin, il doit y avoir un sentiment partagé d'urgence à résoudre un problème donné. Ce sentiment d'urgence peut émerger d'une crise ayant convaincu les gens d'adopter une approche entièrement nouvelle, être créé par la venue d'un financement susceptible d'inciter plusieurs acteurs à unir leurs efforts ou encore être le fruit d'une étude soulignant la gravité d'un problème.

## Les éléments de succès

Une fois ces trois conditions réunies et le projet d'impact collectif lancé, cinq éléments devront être au rendez-vous pour en assurer le succès : un plan d'action commun, un système d'évaluation commun, des actions qui se renforcent mutuellement, une communication permanente et une structure de soutien (Hanleybrown, 2012 : 1). Dans un premier temps, il faut clairement délimiter le problème à résoudre, puis développer un cadre d'action stratégique qui guidera les actions qui seront entreprises. Ensuite, il faut déterminer un ensemble de mesures qui superviseront les performances et suivront les progrès réalisés dans le cadre de l'initiative mise sur pied. Afin de mettre en place un système d'évaluation, il faut disposer d'un leadership fort, d'un financement substantiel et d'un soutien permettant de répondre aux besoins de formation, d'organisation et de vérification de l'exactitude des données recueillies.

Une bonne structure de soutien est donc indispensable à toute initiative d'impact collectif. Il est faux de croire que la collaboration peut venir d'elle-même sans l'aide d'une structure remplissant les six fonctions suivantes : fournir des orientations stratégiques globales, faciliter le dialogue entre les partenaires, recueillir, gérer et analyser les données, traiter les communications, coordonner la sensibilisation de la communauté et débloquer les financements nécessaires. Pour perdurer, la structure de soutien doit être dirigée par une personne capable de souplesse, ayant la capacité de motiver les personnes sans imposer un plan d'action déterminé à l'avance ou s'attribuer tout le mérite du succès d'un projet. Dans le cas du PIC, les structures de soutien seront les tables de quartier, qui devront assurer la coordination des plans d'action élaborés collectivement.

## PLUSIEURS PRÉOCCUPATIONS

Plusieurs regroupements d'organismes communautaires s'inquiètent du déploiement de cette nouvelle approche qui a été élaborée sans consulter le milieu communautaire. Plusieurs membres de la Coalition « Non aux PPP sociaux » ont d'ailleurs fait une sortie publique le jour même du dévoilement du PIC pour dénoncer l'arrivée massive du secteur privé dans le développement social<sup>1</sup>.

## Les fondations et le désengagement de l'État

Depuis quelques années, on a vu apparaître dans les plans de lutte à la pauvreté une incitation à adopter l'approche territoriale et à valoriser la contribution de tous les milieux, notamment le secteur privé et les milieux philanthropique et communautaire. En parallèle, le gouvernement s'est délesté de ses responsabilités sociales et se montre moins enclin à lutter contre la pauvreté par le biais de mesures fiscales visant à redistribuer la richesse et de programmes comme la construction de logements sociaux, l'aide sociale, les subventions aux services de garde, etc. Même si les fondations qui financent le PIC affirment que leur action est complémentaire à celle de l'État et que leur intention n'est pas de se substituer à celui-ci, force est de constater que le désengagement de ce dernier va de pair avec la place grandissante qu'elles occupent dans le paysage québécois.

## Pérennité des projets et imposition de façons de faire

Là où les fondations offrent un financement à la mission des organismes communautaires ou à des projets définis démocratiquement, il faut reconnaître l'importance de leur soutien. Par contre, celles-ci ne doivent pas orienter l'action des groupes, comme cherche à le faire Centraide avec le PIC, en les forçant à adopter l'approche d'impact collectif. Cette façon de faire menace l'autonomie des groupes et va à l'encontre de la politique gouvernementale sur l'action communautaire. De plus, il est important de souligner l'enjeu de la pérennité des initiatives qui seront financées. À l'heure actuelle, les PPP sociaux conclus entre le gouvernement du Québec et la FLAC tirent à leur fin sans que les projets soutenus bénéficient d'une aide pour assurer la transition de leur financement. Plusieurs d'entre eux devront tout simplement cesser, laissant ainsi non comblés les besoins auxquels ils répondaient. Les projets mis sur pied dans le cadre du PIC bénéficieront d'un budget sur cinq ans. Qui prendra le relai quand les philanthropes définiront de nouvelles priorités ou changeront à nouveau leur manière de faire?



## Manque de temps et compétition entre les quartiers

Le déploiement du PIC sur le terrain soulève plusieurs inquiétudes. D'abord, les délais imposés aux organismes communautaires ont été beaucoup trop courts. Il aurait été bien mieux de consulter les acteurs concernés avant de démarrer le projet et leur donner le temps nécessaire pour se prononcer. Ensuite, seulement quinze quartiers sur trente seront sélectionnés, ce qui créera des iniquités et une compétition malsaine entre les communautés. N'aurait-il pas été possible d'accorder un montant minimum pour chacun des quartiers? Dans les quartiers sélectionnés, la répartition des fonds entre les divers acteurs prenant part à l'élaboration et à l'actualisation du plan d'action risque aussi d'engendrer une compétition entre les organismes.

Le PIC fait partie d'un paradigme qui prend rapidement de l'ampleur au Québec, tant en éducation qu'en santé que dans les autres sphères sociales : l'ouverture de plus en plus grande au secteur privé. Le 16 décembre dernier, Centraide annonçait fièrement que tous les quartiers montréalais avaient déposé une note d'intention manifestant leur intérêt à participer au PIC. Du même souffle, on reconnaissait que certains quartiers s'étaient sentis bousculés et on disait prendre en considération les préoccupations soulevées. Malgré toutes les difficultés liées au manque de financement des groupes, il faut demeurer critique face à la démarche de Centraide et il est important de continuer à réclamer l'équité pour tous les quartiers montréalais ainsi que le temps et l'espace de délibération nécessaires, car les enjeux sont importants.

<sup>1</sup> <http://www.riocm.ca/communiquelicentraide/>