

LE « TEMPS ZÉRO »
DU PROJET IMPACT
COLLECTIF (PIC) :
LES PREMIERS TEMPS
DU PARTENARIAT ET DE
L'OPÉRATIONNALISATION



PhiLab

LABORATOIRE MONTRÉALAIS
DE RECHERCHE SUR LA
PHILANTHROPIE CANADIENNE

- RAPPORT SOMMAIRE

NANCY POLE – CO.SPIRE CONSEILS & PHILAB

JEAN-MARC FONTAN – UQAM, SOCIOLOGIE, PHILAB



RÉSUMÉ EXÉCUTIF



Le Projet Impact Collectif (PIC) est une initiative collaborative de soutien au développement des communautés qui mobilise huit partenaires philanthropiques et trois autres partenaires stratégiques. Par une mise en commun de moyens financiers et non financiers, le PIC entend intensifier et assurer une plus grande cohérence au soutien accordé aux démarches collectives et intégrées de développement portées par des quartiers à Montréal.

Le PIC est conçu par son opérateur, Centraide du Grand Montréal, et par la Fondation Lucie et André Chagnon, qui ont par la suite mobilisé d'autres partenaires. Le projet repose sur l'hypothèse suivante :

la coordination du soutien financier et de l'action stratégique des bailleurs de fonds permettra aux milieux locaux d'atteindre des résultats plus significatifs en matière de lutte contre la pauvreté. Leur action permettra également d'améliorer les conditions systémiques à l'échelle régionale qui freinent la capacité d'agir des milieux locaux.

À partir d'entretiens réalisés auprès des partenaires, des représentants des milieux locaux et d'autres informateurs clés, l'étude dégage les constats suivants sur la première année de mise en opération de cette expérience.

- Un accueil jugé favorable par les acteurs concernés, mais certains ajustements sont demandés :
 - un rythme qui doit respecter les dynamiques locales;
 - des communications plus constantes et transparentes ;
 - des mécanismes de rétroaction et de dialogue à établir entre les parties prenantes, particulièrement entre les organisations subventionnaires et celles subventionnées.
- Un modèle d'organisation qui correspond assez bien aux objectifs d'efficience et d'apprentissage,
- De la part des partenaires :
 - une volonté réelle de s'engager dans le PIC;
 - une adhésion en fonction de leurs propres intérêts et intentions.
- Un modèle qui correspond moins bien aux finalités recherchées portant sur l'exercice d'influence et l'atteinte d'un impact collectif.
- Une certaine tension a été observée entre les objectifs d'apprentissage et ceux de démonstration.

À ce stade d'évolution du PIC, certaines intentions demandent à être clarifiées:

- Le rôle que les partenaires souhaitent jouer pour être en mesure d'influencer les conditions systémiques;
- La vision de pérennisation du modèle d'action au delà des 5 ans de l'initiative demande à être précisée.



PRÉSENTATION



Le Projet Impact Collectif (PIC) est une initiative collaborative de soutien philanthropique qui se décrit comme un accélérateur du développement des communautés à Montréal. En date de janvier 2017, le PIC mobilisait huit partenaires philanthropiques : l'opérateur, Centraide du Grand Montréal (Centraide), et sept (7) fondations subventionnaires qui agissaient à titre de partenaires financiers. Trois partenaires non financiers sont également membres du comité de pilotage du PIC.

Par une mise en commun de moyens financiers et non financiers, le PIC entend intensifier et assurer une plus grande cohérence au soutien accordé aux démarches collectives et intégrées de développement qui sont présentes dans des quartiers situés sur l'île de Montréal.

La présente étude fut réalisée dans le cadre de l'évaluation globale du PIC, dont l'objectif principal, outre le soutien aux collectivités locales montréalaises, demeure pour les partenaires l'apprentissage stratégique autour de quatre dimensions : les stratégies de soutien aux communautés, le partenariat, l'influence régionale de l'initiative, et le modèle d'action philanthropique mis de l'avant.

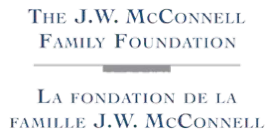


L'étude situe les intentions initiales et reconstitue les moments clés de la période de conception et de mise en opération du PIC. Entre autres, l'étude porte son regard sur la formation et l'évolution du partenariat en posant les questions suivantes. Quelle identité le PIC assume-t-il, et veut-il réaliser? Comment les acteurs du système d'action du PIC accueillent-ils et comprennent-ils l'opportunité que représente cette initiative? L'étude dégage des constats afin de permettre des prises de conscience et des ajustements dans l'action. Elle donne également certains points de repère initiaux à partir desquels d'autres activités d'évaluation pourront être conçues pendant les prochaines années de l'initiative.

Entre septembre 2016 et mars 2017, les auteurs ont consulté des écrits pertinents et réalisé 25 entretiens avec des partenaires, des informateurs clés et des représentants des milieux admissibles à un soutien. Leur travail a été encadré par un comité de suivi composé de représentants de Centraide et d'une personne ressource désignée.

Les partenaires du Projet Impact Collectif au début de 2017

- Centraide du Grand Montréal (opérateur)
- Fondation Lucie et André Chagnon
- Fondation de la famille Pathy
- Fondation de la famille J.W. McConnell
- Fondation Mirella et Lino Saputo
- Fondation Dollar d'argent
- Fondation du Grand Montréal
- Fondation Molson
- La Ville de Montréal
- La Direction régionale de la santé publique de Montréal
- La Coalition montréalaise des tables de quartier (CTMQ)

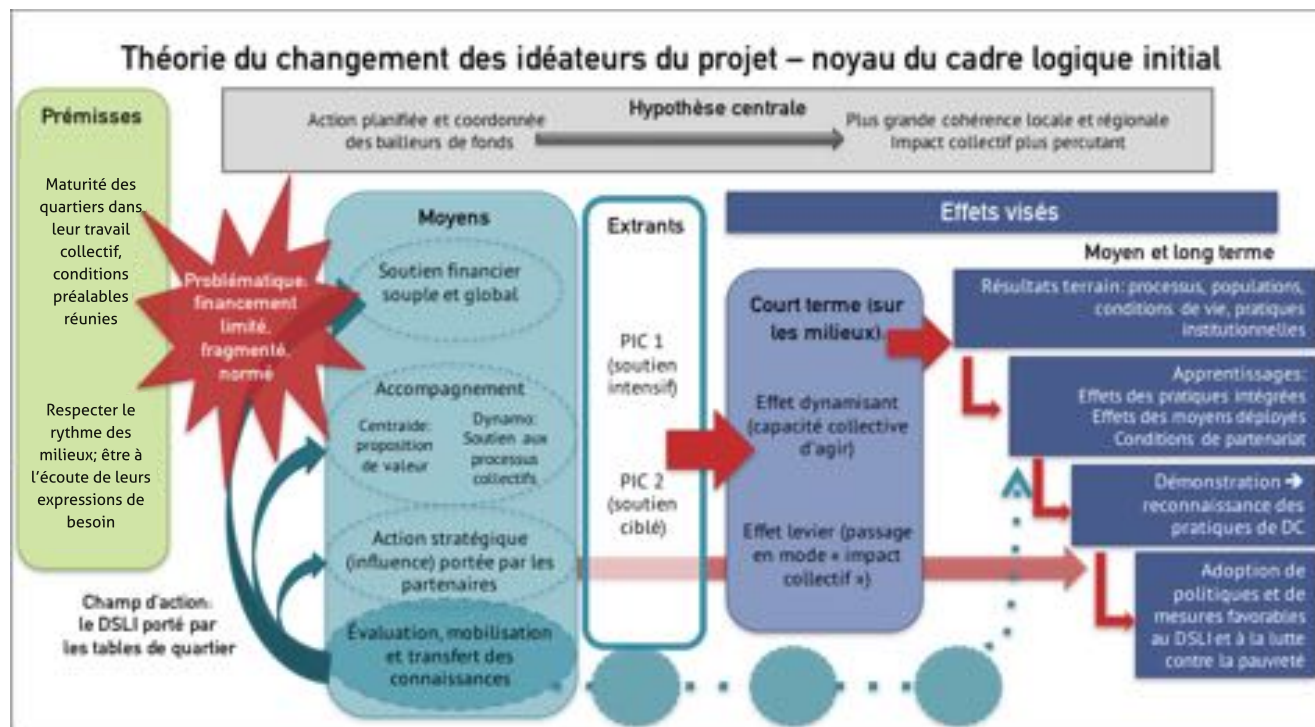




RÉCIT DE GENÈSE ET PROPOSITION
INITIALE DU PIC

Le PIC s'inspire de la tradition de soutien philanthropique aux initiatives de revitalisation territoriale intégrée (IRTI). En Amérique du Nord, celles-ci se caractérisent par leur approche globale et intégrée visant la revitalisation locale et leur orientation en faveur du développement des communautés visant la prise en charge, le développement du capital social et la capacité collective d'agir. Les IRTI ont plusieurs éléments en commun avec l'action locale déjà établie à Montréal, et notamment avec les pratiques de développement social local intégré (DSLII). En tant qu'acteurs centraux du DSLII, des tables locales de concertation intersectorielles et multiréseaux (tables de quartier) sont devenues les interlocuteurs terrain du PIC.

Figure 1 : Théorie initiale du changement du PIC



¹ Traduction des termes *comprehensive community initiatives* ou *comprehensive community change*



La conception du PIC est le fruit du travail conjoint de Centraide du Grand Montréal et de la Fondation Lucie et André Chagnon. Ensemble, les deux organisations ont développé une proposition de départ à laquelle ont adhéré d'autres partenaires. Au terme de cette mobilisation, la contribution financière totale destinée aux communautés s'élève à 21 millions de dollars sur cinq ans. Pour Centraide, l'acteur au centre du projet, le PIC représente à la fois une expression de la philanthropie stratégique territoriale et une mise à l'essai d'un nouveau mode de mobilisation de dons, lequel met en valeur son rôle d'expert et de rassembleur.

Avec le PIC, les partenaires souhaitent mettre un soutien à la fois global et souple à la disposition des quartiers pour soutenir la réalisation de leurs projets de développement intégré. Au coeur de la théorie du changement initial du PIC figure une hypothèse :

la coordination du soutien financier et de l'action stratégique des bailleurs de fonds permettra aux milieux locaux d'atteindre des résultats plus significatifs en matière de lutte contre la pauvreté. Leur action permettra également d'améliorer les conditions systémiques à l'échelle régionale qui freinent la capacité d'agir des milieux locaux.



CONSTATS TIRÉS DE L'ÉTUDE

En vue de contribuer à l'apprentissage stratégique des partenaires du PIC, l'étude dégage des constats qui conduisent à l'identification de pistes de travail pour ajuster l'action.

1. L'accueil du PIC sur le terrain et les relations avec les milieux locaux

L'accueil du PIC sur le terrain est généralement favorable, malgré les réactions critiques qui ont été formulées. Les interlocuteurs près du terrain ont confirmé que l'offre de soutien au cœur du PIC correspond à un besoin. En tant qu'opérateur, Centraide a fait preuve d'une capacité d'adaptation qui a été appréciée par les acteurs terrain. En même temps, certaines sources d'inconfort suggèrent des points qui demandent une attention à l'avenir:

- Des interlocuteurs considèrent que les co-architectes du PIC auraient gagné à consulter les acteurs des quartiers (c'est-à-dire les candidats pressentis pour recevoir un soutien éventuel) avant de lancer l'opération.
- La question du rythme du passage à l'action représente un point de tension. Les interlocuteurs terrain reflètent que la pression ressentie pour passer rapidement à l'action a engendré des risques de déséquilibrer les dynamiques locales. Les apprentissages tirés d'expériences semblables menées ailleurs suggèrent que ces préoccupations sont fondées et qu'elles doivent être prises en compte.
- Les interlocuteurs près du terrain ont également exprimé leur souhait de voir une plus grande constance et transparence dans les communications avec les milieux, notamment pour rendre plus explicites les paramètres et les attentes.

Pour entretenir les bases de confiance et d'adhésion du terrain à l'expérience PIC, pour communiquer la volonté des partenaires de collaborer avec le terrain afin d'apprendre ensemble et de porter ensemble la démarche « impact collectif », les partenaires devraient penser à mettre en place des mécanismes de rétroaction et de dialogue avec le terrain.

2. Le partenariat, le modèle opératoire et la gouvernance du PIC

Dans l'ensemble, les partenaires expriment un vif intérêt et une volonté réelle de s'engager dans le PIC. La plupart sont intéressés par l'opportunité qu'elle présente de collaborer entre fondations, d'être en mesure de mieux mesurer l'impact de leurs dons, de produire des effets systémiques dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, et d'apprendre sur les modes de soutien au DSLI les plus susceptibles de produire des effets durables dans les milieux.

Par contre, comme la plupart des partenaires financiers n'ont pas été consultés au moment de la conception du projet, leur adhésion est en quelque sorte transactionnelle. Ils le font en espérant y trouver leur compte et y retirer des bénéfices pour leur organisation. Ils adhèrent au PIC dans ses grandes lignes, mais aussi à partir des cadres de référence qui leur sont propres. Ils ont leurs propres intentions et intérêts.

Selon les perspectives recueillies auprès des partenaires financiers et stratégiques, la collaboration du PIC doit permettre la réalisation de finalités différentes, en termes d'efficacité, d'apprentissage, de portée et d'impact accrus de la capacité d'intervention sur le terrain, d'exercice actif et réel d'influence sur les « systèmes ».

- Le modèle d'organisation actuel convient assez bien aux finalités d'efficacité et d'apprentissage. Les partenaires collaborent pour co-investir dans une enveloppe gérée par Centraide, organisation qui possède l'expertise requise. Centraide occupe un rôle de pivot dans le projet entre les partenaires et les tables, en assurant des fonctions de coordination, d'analyse et de conseil, de relations avec les milieux et de suivi de la mise en œuvre. Les pouvoirs décisionnels ainsi que les risques et responsabilités sont concentrés sur ce bailleur de fonds intermédiaire.
- Par contre, le modèle d'organisation actuel convient moins bien aux finalités portant sur l'exercice d'influence et l'atteinte d'un impact collectif. Celles-ci demandent une coordination des stratégies et des leviers et impliquent des modèles d'organisation plus intégrés et plus engageants, dans lesquels les partenaires établissent ensemble leurs objectifs communs et prennent ensemble des décisions quant aux actions à poser.

Au fur et à mesure que les autres finalités de collaboration prendront de l'importance dans l'avancement du PIC, le modèle actuel sera probablement appelé à évoluer vers une autre forme. Il est important de noter qu'une telle évolution permettrait un partage différent des risques et des responsabilités.

La plupart des partenaires expriment le souhait de jouer un rôle plus actif et affirmé dans le projet d'apprentissage et de génération des connaissances. De plus, certains ont cherché à activer rapidement des leviers de soutien complémentaire dans les quartiers. L'expression de ce désir indique que la plupart des partenaires chercheraient déjà à faire évoluer le modèle vers quelque chose qui favorise une plus grande implication.

3. Des intentions à clarifier et des stratégies à préciser

La question de l'équilibre entre la démonstration et l'apprentissage

La plupart des partenaires du Comité de pilotage sont assez investis dans le projet d'apprentissage du PIC. Plusieurs expriment des attitudes porteuses pour le potentiel de ce projet d'apprentissage, nommant leur souhait d'apprendre en fonction de ce qui réussit moins bien, de « se faire challenger ». Par contre, d'autres acteurs qui sont plus près de l'action terrain et de l'opération du projet, ressentent la pression de faire la démonstration de réussite. Ce sont d'ailleurs ces acteurs sur qui les risques sont les plus concentrés et pour qui les conséquences de l'échec pèsent le plus lourd.

Le défi pour tous les acteurs impliqués dans l'évaluation du PIC est de ne pas laisser l'objectif de démonstration déterminer quelles informations seront priorisées pour dégager des leçons de l'expérience. Apprendre de ce qui ne marche pas suppose un partage libre de l'information et de l'« intelligence » qui monte du terrain. Il appartiendra aux partenaires qui sont moins exposés au risque à faire la démonstration aux acteurs du terrain et près de l'opération qu'ils souhaitent créer des conditions où l'échec est non seulement permis, mais accueilli comme une occasion d'apprentissage.

Dans un esprit de transparence, les partenaires devraient aussi penser à diffuser l'ensemble de l'agenda d'apprentissage dans tout le système d'action du PIC, dont les acteurs du terrain. Cela permettra à ces derniers de mieux comprendre l'utilisation éventuelle de l'information évaluative qu'ils aideront à générer pour la prise de décision par les autres parties prenantes du système d'action du PIC.

La question des changements systémiques – et les processus susceptibles de les catalyser – restent à clarifier

Le PIC propose non seulement d'atténuer les effets de la pauvreté, mais également de viser des changements « systémiques » afin de s'attaquer à ses causes. Pour certains partenaires du PIC, cet objectif fait surtout référence à l'adoption de pratiques de financement plus souples en soutien aux démarches intégrées portées par des communautés, grâce en quelque sorte au rayonnement de l'exemple donné par le PIC. D'autres partenaires du Comité de pilotage souhaiteraient que le PIC porte une attention aux politiques et aux pratiques administratives qui posent des obstacles à la capacité des milieux de mettre en œuvre certaines actions locales. Cette dernière option correspondrait aussi à un souhait exprimé par des interlocuteurs du terrain.

Les intentions des partenaires du PIC, quant au rôle à jouer dans l'exercice d'influence, demeurent à préciser. Quelle capacité ont-ils pour porter des enjeux et pour travailler à faire bouger des barrières systémiques qui contraignent la capacité d'agir locale ? Si l'intention se concrétise d'agir pour lever certaines contraintes systémiques à la mise en œuvre des plans d'action de quartier, le PIC pourrait évoluer vers un partenariat plus affirmé entre le Comité de pilotage et les acteurs du terrain.



VISION DE PÉRENNISATION À INDIQUER



De l'avis de plusieurs intervenants externes, le PIC représente une initiative intéressante en soi, mais son intérêt réel repose sur la signification plus grande qu'il prendra au-delà de l'expérimentation en cours. À cet effet, il serait à propos que les partenaires du PIC s'assurent d'avoir une vision commune des changements durables que l'on souhaite voir se systématiser au-delà des cinq années de l'initiative. Selon les finalités privilégiées, le résultat de cet exercice aura également des implications sur le modèle d'organisation à adopter. L'on parle du PIC tantôt comme un modèle d'action philanthropique (co-investissement avec stratégie conjointe) à étendre pour le soutien au développement des communautés, tantôt comme un projet de démonstration en vue d'influencer les politiques et pratiques publiques de soutien au développement des communautés, tantôt comme un hybride de ces options. Chacune de ces options devrait être évaluée afin de déterminer le potentiel et les limites qu'elles présentent.

THE J.W. McCONNELL
FAMILY FOUNDATION
LA FONDATION DE LA
FAMILLE J.W. McCONNELL



Fondation **Dollar d'argent**





PhiLab

LABORATOIRE MONTRÉALAIS
DE RECHERCHE SUR LA
PHILANTHROPIE CANADIENNE