



Entrevues du PhiLab

Mario Régis : Vice-président – Développement social à Centraide du Grand-Montréal

Par Diane Alalouf-Hall et Anais Bovet

24 septembre 2018

Mario Régis, Vice-président – Développement social à Centraide du Grand-Montréal, nous parle aujourd'hui de la capacité de transformation du Réseau Centraide et de sa nécessité aux vues des changements générationnels et technologiques.

« Nous devons intéresser les donateurs »

Comment définir le rôle et la mission de votre Centraide ?

Mario Régis : Centraide se définit de plus en plus comme un investisseur social stratégique et proactif.



On est vraiment passé d'un mode plus traditionnel de *grantmaker* qui fait une campagne de levée de fonds et qui distribue à un maximum d'organismes bien gérés, pour être devenir davantage un agent de changement ou *changemaker*¹ avec une vision de ce qu'on devrait faire pour contribuer à la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette façon de faire prend racine dans un virage stratégique qui s'est opéré au tournant des années 2000 et qui s'est confirmé à plusieurs reprises depuis à travers une mise à jour de nos orientations stratégiques. Plus précisément, on a développé

une approche territoriale où l'on cherche à comprendre, quartier par quartier, à Laval, à Montréal et sur la Rive Sud, comment les gens de ces territoires vivent la pauvreté et l'exclusion et quelles sont les forces vives qui travaillent dans ces quartiers pour lutter contre la pauvreté. On essaie de voir comment Centraide peut contribuer, à la hauteur de ses moyens, à l'effort collectif pour faire une différence dans ces quartiers.

Comment identifiez-vous les enjeux auxquels vous répondez ?

Mario Régis : Il s'agit d'une approche territoriale qui tient compte des autres acteurs, qu'ils soient institutionnels, municipaux, gouvernementaux ou privés. Quatre grandes préoccupations de Centraide permettent de bien saisir notre façon de voir et d'agir sur la pauvreté.

¹ Agent de changement

1. Une première préoccupation est associée à la réussite des jeunes. Si on veut prévenir la pauvreté, il faut travailler sur le moyen-long terme. Travailler dès la naissance et favoriser la réussite des enfants jusqu'à l'obtention de leur diplôme.

2 Deuxièmement, il importe d'assurer l'essentiel à court terme. On parle du logement ou encore de la sécurité alimentaire.

3. Troisièmement, il est nécessaire de briser l'isolement. Il y a des tranches de la population qui sont un peu plus vulnérables que les autres. Les défis sont alors plus grands. Pensons aux nouveaux arrivants, aux aînés, ou encore aux personnes vivant avec des limitations physiques et/ou intellectuelles.

4 Enfin, nous avons avantage à bâtir des milieux de vie qui soient rassembleurs. L'important est de créer des tissus sociaux très serrés afin que les citoyens puissent, par exemple, trouver des réponses à leurs besoins et socialiser dans leur voisinage ou faire du bénévolat.

Au cours des dernières années, quelles évolutions notables sont à mettre en lumière ?

Mario Régis : Dans notre modèle d'affaires, on est passé d'un rôle de *grantmaker* à *changemaker*. Autrement dit, on fait évoluer notre propre modèle d'affaires au niveau philanthropique. On sait présentement que nos donateurs souhaitent une plus grande proximité avec là où est investi leur don. Notre défi est, que si on veut lutter contre la pauvreté, on doit inscrire notre action dans la durée. Chez Centraide, on travaille sur du financement à moyen-long terme avec les organismes que l'on soutient. On a développé plusieurs façons de faire, dont, entre autres, le Projet Impact Collectif²(PIC). Ce projet nous a amené à développer un partenariat sur cinq ans avec l'engagement de 9 fondations. On a développé d'autres projets similaires de moins grande envergure. Par exemple, quand est venu le temps d'accueillir les réfugiés syriens, on a sollicité 3 grands partenaires corporatifs pour un don sur cinq ans qui peut évoluer en tenant compte de la situation. Ce qui nous a permis d'étendre le projet aux demandeurs d'asile. On a fait évoluer l'utilisation de ce don pour faire face à ce défi particulier. Nous concentrons nos efforts afin d'avoir une flexibilité plus grande, mais aussi de tisser des alliances plus fortes avec les grands donateurs afin de faire des différences ciblées. Ainsi, on ne travaille plus avec un don annuel, mais avec un don sur une plus grande période.

Est-ce que vous voyez des enjeux propres au territoire du Grand Montréal, car il y a plusieurs Centraide répartis sur le territoire. Qu'est-ce qui est le plus spécifique à votre Centraide ?

Mario Régis : En fait, ce qui est un peu plus criant et on le voit dans le contexte électoral du Québec en 2018 : la pauvreté est très concentrée dans le grand Montréal. Non pas qu'elle est absente ailleurs, mais elle est particulièrement concentrée ici. Il y a deux ans, on a produit un mémoire, en amont du plan de lutte à la pauvreté, et on a beaucoup fait ressortir cet enjeu. Nous observons une augmentation inquiétante du phénomène de travailleurs pauvres. Beaucoup de gens travaillent et demeurent malgré tout sous le seuil de pauvreté. Cette situation touche particulièrement les femmes cheffes d'une famille monoparentale et les nouveaux arrivants. Dans le cas des familles monoparentales, il y a un bon nombre d'enfants issus de familles immigrantes. Quand on dit qu'il y a beaucoup de travailleurs pauvres à Montréal, on doit aussi penser qu'il y a beaucoup d'enfants qui vivent dans la pauvreté. C'est un enjeu particulier. Les visages de

² Pole, N & Fontan, J.M. (2017). Recherche-action sur le « temps zéro » du Projet Impact Collectif (PIC). Cahier de recherche #15. Montréal: PhiLab

la pauvreté changent. À Montréal, le défi de la diversité sociale augmente. C'est le terrain d'atterrissage et d'ancrage des communautés malgré tous les efforts pour favoriser leur intégration dans les villes en région. On constate qu'au bout d'un an, un grand nombre de ces familles reviennent vivre à Montréal. D'autres s'étaient déjà établies dans la grande région de Montréal dès leur arrivée. Ce qui pose le défi de l'inclusion. À cela s'ajoutent d'autres défis. Si on veut raffiner, il y a les enjeux de mobilité. Pas juste en termes environnementaux. On constate que dans les quartiers défavorisés, il y a un énorme défi d'accès au marché de l'emploi. Ce n'est pas simple. C'est extrêmement difficile pour les gens de ces milieux de se rendre dans les endroits où il y a des bassins d'emploi importants.

Remarquez-vous des différences entre Centraide du Grand Montréal et les autres Centraide avec qui vous collaborez?

Mario Régis : Il y a deux niveaux de différence. Il y a des Centraide/United Way situés davantage dans des milieux très urbains. On pense aux grandes concentrations comme Toronto, Calgary et Edmonton. On va travailler avec nos collègues dans un contexte d'urbanité. Il y a beaucoup de sièges sociaux dans ces zones. On travaille également dans le contexte provincial. Ici, on pense à Centraide Québec Chaudière-Appalaches qui a un rayonnement, mais différent de Montréal. Il reste également des plus petits Centraide répartis sur le territoire. Un partage d'information se fait dans le réseau. Par exemple, Centraide du Grand Montréal partage tous ses outils de communications et de contenus. Au cours des dernières années, le réseau des Centraide au Québec s'est réorganisé de sorte à regrouper certaines fonctions plus administratives afin de maximiser le temps de présence terrain dans chacune des régions. Autant auprès des donateurs que des organismes, des communautés locales. Parce que la force du réseau Centraide c'est la proximité. Les gens de l'Abitibi sont les mieux placés pour savoir comment investir dans les initiatives en Abitibi. Il y a eu des efforts importants pour travailler différemment ensemble, des efforts qu'il faut saluer. Il reste encore du travail à faire avec nos collègues du reste du Canada, car certains grands partenaires ont besoin de savoir l'empreinte du don que leurs employés font à travers le Canada. Par ailleurs, dans le contexte du gouvernement fédéral qui annonce un plan de lutte à la pauvreté et appelle à des stratégies d'innovations sociales au niveau des logements, le réseau Centraide/United Way prend en compte la réalité pancanadienne tout en restant bien ancré dans les spécificités régionales.

Est-ce que vous travaillez également avec d'autres fondations ? (Exemple du PIC ou autre)

Mario Régis : On travaille beaucoup avec des Fondations via le PIC, mais pas uniquement. Il y a de plus en plus de collaborations avec les fondations sur différents sujets, soit parce qu'elles ont des intérêts sur des quartiers en particulier, ou sur certaines thématiques cibles. Chez Centraide, depuis plus de 10 ans, on a une stratégie explicite avec une enveloppe strictement réservée au soutien et au développement des compétences et du leadership dans les organismes. Au-delà de soutenir des projets, on investit 3 % ou 4 % par année de nos montants pour renforcer la capacité des organismes à travers des formations. Les objectifs sont multiples. Tout d'abord renforcer la capacité d'apprentissage des acteurs soutenus dans le but d'accroître leur capacité d'agir. Ensuite, faire circuler l'information et les expertises entre les acteurs. On a développé, par exemple, avec le Centre de formation populaire, le projet *ÉvalPop*³ qui a permis aux organismes d'être capables par eux même d'évaluer les effets de leurs actions et de les faire connaître à leurs bailleurs de fonds ou à leurs partenaires financiers. Je pense également aux projets *leadership rassembleur*

³ Blogue d'évaluation alimenté par et pour les communautaires. <https://evalpop.com/leval-cest-quoi/philosophie-dintervention/>

⁴avec Dynamo et *atelier C* avec le COco. Il y a un intérêt de la part de plusieurs fondations à investir dans le renforcement des actions, compte tenu des défis complexes, auxquels est confrontée la lutte à la pauvreté.

Pourriez-vous nous parler du financement ?

Mario Régis : Il y a un contexte dans le financement.

Taïeb Hafsi et Saouré Kouamé ont sorti un livre récemment, *la solidarité en crise, Centraide et la nouvelle philanthropie*⁶. Ils posent bien le diagnostic, surtout quand ils parlent des « défis à faible intensité ». Présentement, la tendance en responsabilité sociale des entreprises fait que celles-ci identifient une cause sur laquelle se concentrer, parce qu'elles sont un peu plus visibles. La lutte à la pauvreté est un phénomène à faible intensité, ce n'est pas spectaculaire et c'est plus durable. Ça pose un défi énorme. Le comportement des donateurs change aussi. C'est une réalité à laquelle il faut s'adapter. On est passé de la génération des *baby-boomers* qui faisait une déduction à la source à des personnes qui veulent s'impliquer activement. On a vu apparaître les courses et les marches, les défis sportifs. Il faut revoir notre modèle de collecte de fonds pour garder l'intérêt des donateurs. C'est pour cela qu'on a vu apparaître la Coupe Centraide de soccer. Les gens viennent jouer au soccer pour les organismes soutenus par Centraide. Il faut faire évoluer ce modèle en fonction du changement générationnel. Il y a également la motivation d'engagement de la part des donateurs. On observe, dans le contexte montréalais, une augmentation des grands donateurs, mais une diminution en même temps du nombre de donateurs. On a des défis qui font qu'on ne doit pas juste s'adapter, mais on doit également transformer notre façon de travailler. La stratégie est de profiter de cette transformation pour être encore plus pertinent et plus performant dans la façon dont on travaille dans la lutte à la pauvreté et l'exclusion.

Les donateurs –trices du Centraide Grand Montréal

- 1 200 entreprises, organisations et syndicats contribuent à la campagne Centraide
- 105 000 personnes font un don à Centraide.
- Plus de 400 personnes font un don personnel de 10 000 \$ et plus.
- Plus de 5 000 personnes font un don personnel de 1 200 \$ et plus

(source : site internet de Centraide au 25 septembre 2018)

Est-ce que les donateurs remarquent cette transformation ? Si oui, quels sont les échos ?

Mario Régis : D'après les échos qu'on a, oui, les donateurs remarquent les changements. Les résultats sont intéressants. Il y a une adhésion très forte de la part des donateurs sur la pertinence de Centraide et sur les défis qu'on a de transformation et d'évolution de notre modèle d'affaires. Il y a un appui très fort. Par exemple, on a changé la campagne Centraide. On est passé du don solidaire (Centraide voyait comment utiliser les montants d'argent) aux financements des quatre champs d'action présentés au début (réussite des jeunes, assurer l'essentiel, briser l'isolement social, créer des lieux de vie rassembleurs). On a également adapté nos campagnes en milieu de travail et auprès de nos donateurs en conséquence. Si un donateur est plus sensible à la sécurité alimentaire, on va lui montrer ce qu'on fait et on va visiter des organismes qui

⁴ Ce programme travaille sur le développement professionnel et le codéveloppement pour ceux et celles qui œuvrent en concertation, en mobilisation des collectivités. À ce jour, plus de 140 personnes ont complété ce programme de formation et elles continuent aujourd'hui de former un réseau d'apprenants. <http://dynamocollectivo.com/leadership-rassembleur>

⁵ Une série de sessions d'apprentissages et un espace pour se rencontrer et apprendre des expériences de chacun et chacune autour de différents thèmes. <https://coco-net.org/ateliers-c/?lang=fr>.

⁶ Taïeb Hafsi et Saouré Kouamé (2018). *La solidarité en crise, Centraide et la nouvelle philanthropie*. JFD Éditions. Montréal.

travaillent en sécurité alimentaire. Les stratégies sont beaucoup plus ciblées et ont un effet positif dans notre capacité à aller chercher des nouveaux donateurs.

On peut dire que ça colle avec votre idée de proximité...

Mario Régis : Exact. On ne désigne pas le don à un organisme particulier, car le défi est de protéger les causes les moins populaires. Nous faisons en sorte d'être capables de nous coller un peu mieux aux champs d'intérêt. On a eu l'opportunité de faire évoluer notre façon de faire en étant bien ancré dans la valeur ajoutée de ce qu'est Centraide.

Selon vous, quels sont les défis du réseau Centraide ?

Mario Régis : On a un défi de rajeunir l'image et la perception qu'ont les gens de Centraide. On a également le défi de se faire connaître des nouveaux citoyens. Les Québécois qui sont ici depuis longtemps connaissent bien Centraide. Centraide fait partie de leur environnement depuis toujours. Les nouveaux arrivants n'ont pas grandi dans l'univers Centraide. Il faut donc nous faire connaître et montrer clairement ce qu'on arrive à faire. Avant les gens nous disaient : « vous êtes un bon organisme, mais on ne sait pas trop ce que vous faites ». Les gens ne savaient pas, par exemple, que 30% de nos investissements allaient et vont encore à soutenir la réussite des jeunes. Il faut également prendre le virage technologique. On a commencé à faire tout ça avec le PIC et aussi avec les collaborations qu'on a établies avec la ville de Montréal et la Direction régionale de santé publique. C'est la seule ville en Amérique du Nord qui a un programme de soutien aux Tables de Quartier. Pour les Tables, ceci a permis une demande unique de financement et une seule révision de compte à soumettre aux bailleurs de fonds. On apporte une valeur ajoutée que peu d'autres acteurs peuvent apporter. L'objectif est donc d'aller de l'avant dans la transformation requise de par le nouveau contexte, mais en allant plus loin dans ce qu'est notre ADN d'investisseur social.

Il y a donc un gros travail de communication à faire ?

Mario Régis : Oui, il y a beaucoup de communication, mais aussi une plus grande prise de parole dans l'espace public. On a fait paraître une lettre ouverte dans La Presse⁷. L'année passée on a sensibilisé avec un rapport, la réalité des travailleurs pauvres. Centraide est une organisation engagée, cela ne veut pas dire militante. Sa prise de parole se situe au cœur de sa mission, car c'est un témoin privilégié de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Centraide agit donc plus comme un expert social terrain. La place que l'organisation souhaite occuper est de l'ordre de l'influence publique et de l'éducation, en prenant pour base sa profonde connaissance des communautés de Laval, Montréal et la Rive-Sud. Le but étant d'accompagner le changement et les actions sociales. Nous nommons les faits et la réalité pour instruire le débat public. Dans les grands débats actuels, prenons par exemple l'augmentation du salaire minimum, Centraide ne prend pas position là-dedans, mais est capable de dire que certaines personnes travaillent à temps plein et n'arrivent pas à sortir du seuil de pauvreté.

⁷ Réduire la pauvreté : un vrai projet de société ! http://www.acefrsm.com/pdf/20180917_lettre_ouverte_centraide.pdf.

Comment Centraide du Grand Montréal prend part dans cette perspective de transformation sociale ? Quel est son rôle dans la chaîne des actions qui sont entreprises ?

Mario Régis : Centraide du Grand Montréal peut assumer un rôle de leadership. On va tenir compte des réalités régionales, mais en disant, Montréal c'est près de 50 % de la population du Québec. On a une sensibilité d'assurer des prises de paroles à l'échelle du Québec, en tenant également compte de la réalité de nos collègues de milieux moins urbains, ruraux ou semi-ruraux. Cette collaboration était déjà là, mais on va la poursuivre. Centraide du Grand Montréal participe en prenant la parole sur la place publique sur de grands thèmes qui lui sont propres. En faisant cela, Centraide participe à la transformation du réseau. Centraide du Grand Montréal le fait également en étant proche des milieux de l'enseignement supérieur et de la recherche. On peut également faire rayonner certaines connaissances par ce moyen. Créer des alliances auprès des équipes de chercheurs, du milieu de l'enseignement, des partenaires, comme les fondations privées pour s'assurer qu'il y a beaucoup de communication et de réseautage dans les forces vives pour faire une différence dans la lutte à la pauvreté.

Quels sont vos souhaits pour l'avenir du réseau Centraide ?

Mario Régis : Mon souhait c'est d'être capable de bien se saisir de cette obligation de transformation. Pas dans une stratégie défensive. Cela pourrait être un levier pour mieux réseauter et pour être plus performant. Je souhaite aussi que l'on continue d'être un grand joueur incontournable à Montréal. Pour moi, Centraide est l'outil collectif que le Grand Montréal s'est donné, c'est un levier social important. Il ne faut pas relâcher nos efforts.

Pour aller plus loin :

Hafsi, T. et Kouamé, S. (2018). La solidarité en crise, Centraide et la nouvelle philanthropie. Montréal : JFD Éditions.

Pole, N & Fontan, J.M. (2017). Recherche-action sur le « temps zéro » du Projet Impact Collectif (PIC). Cahier de recherche #15. Montréal: PhiLab

Site internet de Centraide du Grand Montréal : <http://www.centraide-mtl.org/fr/>