



**PhiLab**

—  
LE RÉSEAU DE RECHERCHE  
PARTENARIAL SUR  
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

CAHIER DE  
RECHERCHE #15

# Recherche-action sur le « temps zéro » du Projet Impact Collectif (PIC)

Nancy Pole  
Jean-Marc Fontan

Mai 2017

## Table des matières

PRÉSENTATION .....	3
<i>Rationnel et objectifs de l'étude</i> .....	4
<i>Méthodologie</i> .....	6
<i>Limites</i> .....	8
<b>1.0 CONTEXTE ET CADRAGE DE L'EXPÉRIENCE PIC</b> .....	9
1.1 <i>Lutte contre la pauvreté et développement social à Montréal : acquis, écarts à combler, incertitudes</i> .....	9
1.2 <i>L'approche et le modèle du PIC : influences du contexte philanthropique</i> .....	13
<b>2.0 RÉCIT DE GENÈSE ET PROPOSITION INITIALE DU PIC</b> .....	20
2.1 <i>Première phase : un projet pensé et initié au sein de deux organisations philanthropiques</i> .....	20
2.2 <i>La deuxième phase de construction du PIC : mobilisation des autres partenaires</i> .....	26
<b>3.0 PREMIÈRES OBSERVATIONS ET CONSTATS</b> .....	28
3.1 <i>Motivations et attentes des partenaires</i> .....	28
3.2 <i>Le modèle opératoire et la gouvernance du PIC</i> .....	29
3.3 <i>Les premiers temps de l'opérationnalisation dans les quartier</i> .....	31
3.4 <i>Les relations avec le terrain: des équilibres à trouver</i> .....	33
<b>4.0 AUTRES POINTS DE TENSION ET QUESTIONS À TRAVAILLER</b> .....	35
4.1 <i>La question des changements systémiques – et les processus susceptibles de les catalyser – restent à clarifier</i> .....	35
4.2 <i>Capacité démonstrative en tension avec l'apprentissage</i> .....	37
4.3 <i>Niveau d'engagement des partenaires dans le projet d'apprentissage</i> .....	38
4.4 <i>Vision de pérennisation à indiquer</i> .....	39
<b>5.0 CONSTATS ET PISTES DE TRAVAIL</b> .....	42
5.1 <i>Constats</i> .....	42
5.2 <i>Pistes</i> .....	45
<b>LISTE DES RÉFÉRENCES</b> .....	47
<b>ANNEXE 1</b> .....	54
<b>ANNEXE 2</b> .....	56
<b>ANNEXE 3</b> .....	57

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cartographie des éléments d'influence et des stratégies développées par Centraide du Grand Montréal .....	166
Figure 2 : Ligne du temps de l'expérience Projet Impact Collectif : de l'incubation de l'idée à son démarrage .....	20
Figure 3 : Théorie initiale du changement du PIC, telle que systématisée par Pole et Fontan .....	25
Figure 4 : Modèle d'action du Projet Impact Collectif .....	27

## 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, cette initiative est le fruit d'une collaboration entre : un partenaire opérateur, Centraide du Grand Montréal (Centraide), et sept (7) fondations subventionnaires (qualifiées de partenaires financiers), à savoir :

- la Fondation Lucie et André Chagnon ;
- la Fondation du Grand Montréal ;
- la Fondation Mirella et Lino Saputo ;
- la Fondation de la famille Pathy ;
- la Fondation Dollar d'argent ;
- la Fondation de la famille J.W. McConnell ;
- la Fondation Molson.

À ce groupe de partenaires financiers, trois organisations qualifiées de stratégiques ont été approchées et ont rejoint ce partenariat : la Ville de Montréal, la Direction régionale de la santé publique de Montréal et la Coalition montréalaise des tables de quartier (CTMQ). 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.

Afin de retirer le maximum d'enseignements de cette expérience, l'évaluation du PIC ciblera les résultats observables et les apprentissages qui se dégageront de quatre niveaux d'observation.

- Les stratégies de soutien aux communautés.
- Le partenariat réalisé.
- L'influence régionale de l'expérience.
- Le modèle d'action philanthropique mis de l'avant.

À chacun de ces niveaux, l'intérêt principal de l'évaluation demeurera *l'apprentissage stratégique*<sup>1</sup> qu'elle permettra de faire. Cela signifie que l'évaluation d'ensemble du PIC, réalisée par différents dispositifs et à différents moments du processus, devra :

- soutenir la capacité des parties prenantes à mieux comprendre le contexte dans lequel évolue le PIC ;
- saisir en temps réel l'évolution de l'action et ses effets émergents ;
- appuyer des prises de décisions visant soit à :
  - réviser la stratégie et à adapter les pratiques pour enligner le projet sur l'atteinte des objectifs initiaux ;
  - adapter les objectifs initiaux pour tenir compte des résultats qui, grâce à l'évaluation, apparaissent réalisables tout en étant jugés souhaitables et pertinents par les parties prenantes.

L'accent placé sur un modèle d'évaluation en continue signifie que les parties prenantes du PIC sont à la fois les principaux intéressés et les principaux acteurs de l'évaluation, et ce pour les niveaux qui les concernent :

---

<sup>1</sup> Tel que proposé et convenu par le Comité de pilotage du PIC en février 2016 : l'approche et les principes de l'évaluation pour l'apprentissage stratégique ont été mis de l'avant par Coffman et Beer (2011), Preskill et Mack (2013), Spark Policy Institute (2012), et Williams (2014).

- Centraide l'est spécifiquement en tant qu'opérateur du projet ;
- les partenaires au Comité de pilotage le sont en tant que co-investisseurs et acteurs stratégiques d'une approche de développement social local intégré (DSLII) ;
- les communautés soutenues par le PIC le sont en tant que maîtres d'œuvre de leurs démarches de développement social local intégré.

*L'architecture de l'évaluation* mobilise trois dispositifs de travail, œuvrant sur l'un ou l'autre des trois niveaux d'action et d'analyse identifiés précédemment. Il s'agit de :

- PhiLab<sup>2</sup> ;
- L'équipe Garrow et Evoy<sup>3</sup> ;
- Dynamo<sup>4</sup>.

Dans cette architecture d'ensemble, le Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne (PhiLab) a été retenu afin de :

- produire des connaissances sur le modèle d'action philanthropique développé par le PIC au fil de son évolution ;
- soutenir les activités d'évaluation visant à cerner les effets d'influence du projet au plan régional.

### **Rationnel et objectifs de l'étude**

Dans le cadre de l'évaluation du PIC, le Comité de pilotage a donné un premier mandat au PhiLab afin de réaliser un projet de recherche-action qui situera le processus d'émergence et de démarrage de cette expérience.

Les objectifs de l'étude évaluative sont les suivants.

- Contextualiser la genèse du projet et l'intentionnalité de départ en décrivant la situation socioéconomique montréalaise tout en faisant le lien avec les nouvelles approches développées au sein de la philanthropie subventionnaire nord-américaine, ainsi que l'approche dite « impact collectif ».
- Documenter les motivations, le processus et la dynamique entre les acteurs du partenariat ayant conduit :
  - au développement initial du partenariat et à son évolution subséquent ;
  - à la conception de la proposition PIC, en termes d'hypothèse de travail sous-jacente à sa mise en place ;
  - aux premiers moments de son déploiement (lancement de l'opération).
- Identifier les composantes du système d'action qui a été mis en place et les rôles et les fonctions tels qu'ils ont émergé et continuent à évoluer pour chacune des parties prenantes : fondations subventionnaires, partenaires institutionnels, coalition des tables de quartier, organismes subventionnés par le projet, acteurs en appui au projet (dont les membres de la cellule d'évaluation).
- Recenser la façon dont la proposition PIC a été reçue par quelques acteurs clés de la scène montréalaise du développement socioéconomique.

---

<sup>2</sup> PhiLab : <https://philab.uqam.ca/fr/a-propos/presentation-de-philab>.

<sup>3</sup> Garrow&Evoy : <http://garrowevoy.com>.

<sup>4</sup> Dynamo : <http://dynamocollectivo.com>.

- Dégager des constats et identifier des pistes en vue d'alimenter la théorie du changement du Comité de pilotage du PIC qui sera construite avec le support de l'équipe Garrow et Evoy ; et en vue de bonifier une action similaire qui prendrait place dans le futur (dans la perspective, par exemple, d'un PIC II).

L'étude évaluative que nous avons réalisée contribuera à l'évaluation du PIC en permettant une meilleure compréhension de deux moments importants de cette expérience, à savoir : les temps dits « zéro » et « 0.5 ».

- *Le « temps zéro » de l'évaluation porte sur la production d'un état de situation sur le processus d'émergence du PIC et les premiers moments de l'élargissement du partenariat.*

Les démarches d'évaluation se réfèrent habituellement à un état de situation ayant cours au début de l'intervention à évaluer. C'est uniquement en fonction de ce portrait du « temps zéro » (T0) que la captation et l'appréciation des événements et des changements survenus pendant le projet peuvent avoir du sens.

Dans le cas du PIC, une photo « temps zéro » a été produite pour chacun des objets visés par l'évaluation. Pour l'évaluation des changements qui surviendront dans les quartiers soutenus dans le cadre du PIC, cette photo du « T0 » relève de Dynamo et des acteurs sur le terrain. Pour l'évaluation du processus et des changements qui se produisent au sein du partenariat et au plan régional, afin de capter l'émergence et l'évolution du modèle philanthropique, c'est la recherche menée par PhiLab qui a permis la production de cette photo.

- *Le temps « 0.5 » de l'évaluation retrace les éléments clés liés du déploiement et de l'évolution du PIC observés au cours de la première année d'opération.*

Au-delà du portrait sur le temps « zéro », la recherche proposait aussi de porter un premier regard sur les premiers moments du déploiement et de l'évolution du PIC, de proposer des pistes d'interprétation sur ce processus d'émergence, et d'identifier, le cas échéant, les « nœuds » ou les points de tension, que ce soit au niveau de la théorie ou de la mise en œuvre, à résoudre pour la suite de cette expérience. Ce faisant, ce processus de recherche-action participe à l'objectif d'apprentissage stratégique que le Comité de pilotage et d'autres parties prenantes du PIC se sont donnés.

Le PIC a les caractéristiques d'une *initiative adaptative*, car il permet tant d'intervenir que de catalyser des changements dans un environnement complexe et dynamique (Britt et Coffman, 2012). Ainsi, sa réussite ne dépend pas tant de la fidélité de la mise en œuvre d'un plan d'action déterminé à l'avance que de sa capacité d'innover et de porter une attention aux effets en temps réel de chaque intervention et de sa capacité de répondre à des opportunités au fur et à mesure qu'elles émergent. Pour y arriver, les initiatives adaptatives doivent s'appuyer sur un processus continu de découverte et d'adaptation. Dans de telles circonstances, l'approche de l'évaluation évolutive est généralement mieux adaptée que les approches sommatives et formatives plus classiques<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Patton (2011) propose que l'évaluation évolutive soit une approche adaptée à cinq types de situations, dont celles des initiatives adaptatives telles que décrites ici.

Si le PIC, comme nous le verrons, se veut une proposition de travail visant à donner un élan beaucoup plus important au développement social local intégré, ses promoteurs ont adopté une posture initiale consistant à apprendre en faisant, de le faire collectivement, tant entre les partenaires financiers qu'avec l'ensemble des différentes composantes du système d'acteurs mobilisés. Le PIC, dès sa conceptualisation, a été pensé comme un écosystème de travail. Cet objectif demande tant une grande cohésion entre les parties prenantes qu'une forte capacité d'interactions entre elles. Cette capacité organique de collaboration et de réflexion dans l'action est possible en autant que des modalités relationnelles appropriées et la présence d'outils de captation et d'analyse des « gestes, paroles et actions » posés. Un tel environnement de travail va généralement au-delà des modalités opérationnelles classiques de l'investissement philanthropique. Sur ce plan, le PIC représente une démarche socialement innovante et peut constituer un modèle pour l'avenir.

En lien avec les deux moments clés à évaluer, nous répondrons aux questions suivantes :

- Quel est le « ça » du PIC ? Quelle identité assume t-il ? Que veut-on réaliser ?
- Comment les différents acteurs du système initialement mis en place le comprennent et le perçoivent ?
- Là où les regards des uns et des autres divergent : que faut-il en comprendre ?
- Les ambitions du PIC sont-elles réalistes ? Comment le système d'évaluation et d'apprentissage permet-il de tester ce réalisme et de favoriser des réalignements au besoin ?

Pour chacun des grands objets d'évaluation auxquels cette étude touche, des questions plus précises ont été formulées et ont servi de guide à la réalisation des entrevues (elles sont regroupées dans l'Annexe I).

## **Méthodologie**

Pour encadrer cette étude, un Comité de suivi a été constitué. Il était composé de Jean-Marc Fontan et Nancy Pole (PhiLab), Myriam Bérubé et Jean-Marie Chapeau (Centraide), et Odette Viens (personne ressource à Centraide, chargée de l'animation du Comité de pilotage). Le Comité de suivi s'est rencontré à deux reprises : une première fois, au début de septembre 2016, pour bien s'entendre sur l'orientation de l'étude ; une deuxième fois, au début décembre, afin de recevoir et de discuter des résultats préliminaires. Les rétroactions obtenues lors de cette rencontre ont contribué à enrichir l'analyse.

## **Sources d'information**

L'étude s'est appuyée sur trois sources d'information.

Premièrement : une recension d'écrits nous a informé sur des éléments de contexte, notamment celui entourant les initiatives territoriales de lutte contre la pauvreté et de développement social local intégré à Montréal, ainsi que sur le contexte philanthropique et les courants de pensée et de pratique ayant pu influencer la mise en place du PIC.

Deuxièmement : nous avons consulté les documents produits par les partenaires ou par d'autres organisations, portant à la fois sur le PIC et sur des éléments de contexte.

Troisièmement : entre la fin septembre et la mi-décembre 2016, nous avons réalisé vingt-cinq entretiens semi dirigés avec quatre groupes d'acteurs (voir la liste des acteurs à l'Annexe II).

- Les représentants des organisations idéatrices (architectes) du projet afin de reconstituer le récit de genèse, les intentions de part et d'autre, la logique du point de départ, les points de consensus et les points de contention (négociation) dans la construction du projet (quatre entretiens).
- Les autres partenaires du comité de pilotage (neuf entretiens) pour connaître leur identité en tant qu'organisation (acteur), leurs antécédents de collaboration entre eux, leurs antécédents avec l'écosystème dont il est question avec le PIC (celui du développement social local intégré), leurs motivations et intérêts en adhérant au PIC ; leur compréhension du projet ; ce qu'ils souhaitent voir arriver et ce qu'ils souhaitent en retirer comme bénéfices pour leur organisation ; et, enfin, les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs visés.
- Des informateurs clés (neuf entretiens) choisis avec le Comité de suivi selon les critères suivants :
  - une connaissance des éléments de contexte particulier à la genèse du PIC ;
  - une connaissance ou un regard particulier sur un aspect de l'environnement de pratique élargi (philanthropie, initiatives territoriales intégrées) ;
  - un rôle direct dans le système d'action du PIC.
- Bien que quelques-uns des répondants des trois premiers groupes ont été en mesure de présenter des éléments de perspective vus « du terrain ou près de lui », en cours de réalisation des entretiens, un quatrième groupe de répondants a été ajouté pour combler en partie cette perspective qui demeurait sous-représentée. Ainsi, trois représentants de trois tables de quartier ont été rencontrés pour présenter la perspective de tables soutenues financièrement (deux tables) et non soutenues (une table).

Chacun des vingt-cinq entretiens a duré entre une et deux heures. La majorité des entretiens ont été réalisés lors de rencontres individuelles. Dans cinq cas, ils ont été réalisés à partir d'une entrevue téléphonique. Quatre grilles d'entretien ont été préparées, une pour chaque groupe de répondants (voir Annexe III). Les grilles comportaient des variations mineures en accord avec le profil des répondants. Un tronc commun de questions ont été posées et se rapportait aux thèmes suivants :

- la compréhension du PIC, de ses objectifs, de ses principaux moyens ;
- l'intérêt potentiel de cette initiative ; la nature des résultats envisageables ;
- les conditions à réunir pour favoriser la réussite du PIC.

### **Analyse des entretiens et restitution des propos**

L'analyse des entretiens a été réalisée à l'aide de l'approche de la théorisation ancrée afin de générer des catégories ouvertes pour le codage initial. À partir du résumé de chaque entretien, des codes descriptifs furent accolés aux concepts distincts reflétés dans les propos des répondants. L'analyse des résultats a été un processus itératif débutant avec les premiers entretiens, ponctué par plusieurs moments successifs de « récolte » de thèmes qui a permis d'orienter la cueillette. De plus, plusieurs moments de croisement, d'échange et de rétroaction entre chercheurs, autres membres de la cellule d'évaluation et membres du Comité de suivi ont permis de raffiner les constats, de porter l'attention sur des points de divergence ou de tension apparents, et d'orienter les pistes d'action.

Le contenu de notre rapport rend uniquement compte des grands thèmes dégagés lors des entretiens. Il ne reprend pas les propos spécifiques des interlocuteurs. À moins d'indication contraire, tous les thèmes rapportés reflètent les propos recueillis auprès d'au moins deux interlocuteurs, et souvent d'un nombre plus important.

## **Présentation des résultats**

Les résultats sont présentés à partir de la grille suivante.

1. Les éléments de contexte qui ont donné lieu au PIC : le contexte régional des initiatives intégrées de lutte contre la pauvreté et les courants référents d'action philanthropique.
2. Les récits de la genèse et des premiers temps de déploiement du PIC.
3. Les premiers reflets, constats et recommandations concernant le partenariat et le modèle d'organisation, et l'opérationnalisation du PIC sur le terrain.
4. Les points de tension ou les questions à résoudre.

## **Limites**

L'étude ne prétend pas présenter un « 360 degrés » complet des temps « zéro » et « 0.5 » du PIC. Les éléments présentés et l'analyse qui en ressort ont été générés à partir des informations partagées par les acteurs, et notamment par les partenaires du projet. Dans la mesure où ces informations demeurent incomplètes, les éléments et l'analyse partagés le seront aussi. Ainsi, il se peut qu'il demeure des zones de l'action du PIC que notre projet de recherche n'aura pas été en mesure de capter ou d'éclairer.

Comme tous les partenaires représentés au Comité de pilotage ont été interviewés, il est possible de conclure qu'un niveau satisfaisant de saturation a été atteint au regard de leurs perspectives. Il n'en va pas de même pour certains autres acteurs et notamment pour les tables de quartier. Rappelons qu'elles étaient représentées dans cette étude par un très faible échantillon. Notre travail manque aussi de profondeur vis-à-vis l'action réalisée par Centraide en tant qu'opérateur de cette expérience.



## 1.0 CONTEXTE ET CADRAGE DE L'EXPÉRIENCE PIC

Dans la première sous-section, nous présentons des éléments de contexte en lien avec les actions de lutte contre la pauvreté et le développement social prenant place à Montréal. Dans la deuxième, nous nous penchons plus spécifiquement sur des éléments propres au secteur de la philanthropie subventionnaire qui ont pu jouer dans la conception du PIC.

### 1.1 Lutte contre la pauvreté et développement social à Montréal : acquis, écarts à combler, incertitudes

#### Persistance de la pauvreté et des inégalités sociales

En 2010, 24,6% de la population sur l'île de Montréal était considérée à faible revenu<sup>6</sup> (Ville de Montréal, non daté), taux qui dépasse toutes les autres régions du Québec (Fréchet et al. 2013). Entre 1997 et 2010, la région de Montréal est la seule région du Québec à enregistrer une hausse plutôt qu'un recul de son taux de faible revenu.

Comme c'est le cas pour d'autres grandes villes nord-américaines, Montréal est une région polarisée sur le plan de l'emploi et des revenus, et ce malgré une vigueur économique renouvelée depuis le milieu des années 1990 (Champagne et al, 2011 ; Klein, Fontan et Tremblay, 2011 ; Longtin et Rochman, 2015 ; Leloup, Desrochers et Rose, 2016). Un trait particulier de la pauvreté et du chômage à Montréal est leur concentration beaucoup plus forte chez les personnes issues de l'immigration<sup>7</sup>. Cette réalité donne de l'acuité à l'enjeu de l'intégration économique et sociale des immigrants (Centraide, 2016a).

Montréal affiche depuis 2001 une augmentation du nombre de travailleurs pauvres : il s'agit de personnes qui, bien qu'occupant un emploi, ne parviennent pas à sortir de la pauvreté. Phénomène global lié aux transformations du marché du travail, la présence de travailleurs pauvres à Montréal met en relief le paradoxe selon lequel des immigrants, plus scolarisés que la moyenne de la population (Paquin, 2014), contribuent pour près des deux tiers à cette augmentation entre 2001 et 2006 (Leloup *et al*, 2016 ; Centraide, 2016a).

La croissance des inégalités sociales traduit une répartition inégale de la richesse et de la pauvreté sur le territoire montréalais. Depuis le tournant des années 2000, des observateurs évoquent l'image d'une « courtepointe » pour y décrire la dispersion géographique de la pauvreté<sup>8</sup>. Aux anciens quartiers ouvriers en déclin, dans l'est et le sud-ouest de Montréal, se sont ajoutés des secteurs de la première couronne de banlieues d'après-guerre : dont plusieurs accueillent une part importante de l'immigration au cours des dernières décennies. Ces zones abritent des populations vulnérables au chômage chronique, lesquelles sont souvent confinées aux marges du marché du travail (Klein et al., 2011 ; Rose et Twigge-Molecey, 2013 ; Leloup *et al*, 2016).

---

<sup>6</sup> Selon la Mesure de faible revenu après impôt, Enquête nationale auprès des ménages (2011).

<sup>7</sup> Notion utilisée ici pour désigner autant les immigrants que leurs enfants nés au Canada.

<sup>8</sup> En 2010, Montréal était la ville au Canada qui comptait le plus grand nombre de quartiers à faible revenu (quartiers où 30% ou plus de la population est à faible revenu) (Statistique Canada, 2013).

## Évolution des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et de leur contexte institutionnel

Face à cette répartition inégale de la pauvreté en sol montréalais, au fil des ans, des initiatives locales de lutte contre la pauvreté ont été développées dans de nombreux quartiers. Ancrées dans l'action communautaire et parfois dans l'économie sociale, ces initiatives montréalaises se sont progressivement orientées vers des approches plus globales et intégrées. Ces approches intégrées visent à la fois à instaurer des conditions favorisant la sortie de la pauvreté et à renverser les processus qui mènent à l'appauvrissement des personnes. Elles tentent ainsi d'améliorer les conditions et la qualité de vie dans leur milieu (Bamogo, 2013). Au fil du temps, ces approches de lutte contre la pauvreté ont été intégrées à l'intérieur d'un cadre plus englobant de *développement social*<sup>9</sup> (Centraide, 2016a).

Jusqu'à tout récemment, les modes d'intervention publics ont promu et accentué les approches locales de mobilisation afin d'appuyer les actions de lutte contre la pauvreté. À partir des années 1980, des politiques publiques ont visé la régionalisation et la décentralisation des services publics et ont accordé un nouveau rôle aux organisations locales dans le développement économique et social : création des CLD et des CRÉ ; rôle accru aux autorités municipales<sup>10</sup> ; reconnaissance de l'approche territoriale intégrée (ATI)<sup>11</sup> dans les deux premiers plans gouvernementaux de lutte à la pauvreté (2004-2009 et 2010-2015) (Klein et Champagne, 2011 ; Longtin et Rochman, 2015).

À Montréal, l'évolution du financement public en développement social s'inscrit généralement dans les politiques de décentralisation. Ces politiques délèguent en partie la prestation de services aux organismes communautaires et aux réseaux locaux de services publics (Longtin et Rochman, 2015). Ainsi, le financement gouvernemental aux organismes communautaires a augmenté au cours de cette période. Il a été partagé entre une logique de soutien à une mission d'utilité sociale et une logique de complémentarité de services. L'octroi et parfois la gestion de fonds destinés à des projets ou à des actions portées par les milieux ont été décentralisés à des instances publiques locales, supra locales ou régionales (ex. municipalités, arrondissements, CSSS) et même à des organisations de la société civile (ex. CDEC, tables de quartier). Au Québec, comme ailleurs, les mouvements de décentralisation de pouvoirs, de services publics et la prise en charge de ses services par des organismes communautaires ont contribué à une multiplication et une fragmentation des systèmes d'intervention sur le terrain (Christens et Inzeo, 2015). L'incitatif à la concertation et à la coordination des efforts représente une stratégie en réponse aux effets pervers induits par cette fragmentation.

En s'appuyant sur le grand thème du développement social, des bailleurs de fonds, tant publics que privés, ont demandé la mise en place de mécanismes de concertation multisectorielle ou intersectorielle. Il est demandé aux nouveaux dispositifs l'élaboration de stratégies de planification collective et la production de plans d'action concertés. À titre illustratif, mentionnons trois exemples de telles mesures de soutien.

- 
- Le programme de soutien à la revitalisation urbaine intégrée (RUI)<sup>12</sup>, initié par la Ville de

---

<sup>9</sup> Selon la définition adoptée par le Forum régional de développement social de l'île de Montréal, le développement social fait référence à la mise en place et au renforcement des conditions requises pour permettre à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif, et à la collectivité de progresser socialement, culturellement et économiquement dans un contexte où le développement économique s'oriente vers un développement durable, soucieux de la justice sociale ([www.frds.org/reglements-generaux/](http://www.frds.org/reglements-generaux/))

<sup>10</sup> À partir de 2002 la Ville de Montréal acquiert des compétences en matière de développement social.

<sup>11</sup> À Montréal, le terme ATI est pris pour référer aux approches locales utilisées par plusieurs regroupements locaux dont les Tables de quartier.

<sup>12</sup> Ce programme qui vise à décentraliser des fonds au niveau des quartiers défavorisés pour leur permettre de se doter d'un plan d'action s'échelonnant sur plus d'une décennie en vue d'évaluer les problèmes rencontrés et de

Montréal à partir de 2003. Il s'inscrit dans la logique de l'ATI.

- Centraide du Grand Montréal passe d'une approche sectorielle à une approche territoriale dans le déploiement de son financement.
- Les fonds résultant de partenariats entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon (Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir) font également appel à ce type de concertation.

Les initiatives locales intégrées de lutte contre la pauvreté et en développement social doivent composer avec une diversité de bailleurs de fonds publics et privés, chacun avec ses propres orientations et paramètres, ce qui complexifie, pour les acteurs locaux, les montages financiers, la reddition de compte et l'évaluation. Même les acteurs locaux les mieux équipés rencontrent des difficultés à faire reconnaître les exigences des pratiques du développement social (Longtin et Rochman, 2015).

Avec le déploiement des approches intégrées, de nouveaux modes de travail collectif ont été expérimentés et développés. Un nouveau métier a été développé, lequel est lié au travail de mobilisation, d'animation de démarches concertées, de planification et de coordination de la mise en œuvre d'actions collectives (Dynamo, 2014 ; Robitaille, 2016). Ces modes de travail font appel à de nouvelles compétences, autant pour les organismes chargés d'animer les démarches collectives que pour les autres acteurs mobilisés. Reconnaisant ces défis, Centraide et la Fondation Lucie et André Chagnon<sup>13</sup> appuient le développement d'organisations, Dynamo et Communagir, vouées au développement de compétences propices à la mobilisation des communautés (Longtin et Rochman, 2015 ; Centraide, 2016).

Bien que les initiatives locales de lutte et de concertation mises en place jouent un rôle important, elles ne peuvent, à elles seules, infléchir les processus créant la pauvreté et l'exclusion sociale. Alors que les problèmes auxquels répondent ces initiatives locales sont générées par des forces qui dépassent leur capacité d'intervention, le fait de mettre l'accent sur la mobilisation des communautés locales apparaît insuffisant aux yeux d'observateurs. Il est clair que le devenir des communautés locales en milieu urbain est étroitement lié à celui des villes et des régions dans lesquelles elles se trouvent, lesquelles sont fortement influencées par le rythme accéléré de changement entraîné par la mondialisation (Mazany et Perry, 2014).

### **Particularités de l'écosystème montréalais de développement social**

Selon Verreault, Lussier et Bourque (2016), le développement social à l'échelle des quartiers fait preuve de maturité à Montréal. On y trouve trente tables locales de concertation intersectorielles et multi-réseaux (tables de quartier) qui sont nées pour la plupart entre la fin des années 1980 et le début des années 2000.

En animant un espace permanent de dialogue et de concertation intersectorielle, bon nombre de ces tables de quartier en sont arrivées à présenter une vision partagée de développement global et intégré de leur territoire. Elles produisent des plans d'action concertés qui servent de balise à l'orientation des actions des organismes du milieu (IMSDSL, 2015; Longtin et Rochman, 2015). En tant que représentants du local, en favorisant une action transversale et en étant regroupé au sein de la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ), ces dernières ont gagné en reconnaissance auprès des instances publiques.

Les tables de quartier ont bénéficié d'un soutien financier déterminant avec l'Initiative montréalaise (IM)

---

mener à bien des actions pour les améliorer; la réalisation de onze de ces douze démarches a été confiée à des Tables de quartier par les arrondissements.

<sup>13</sup> En tant que principaux bailleurs de fonds privés qui se sont engagés à faire la promotion et le soutien de l'approche territoriale intégrée.

de soutien au développement social local, laquelle fut lancée en 2006. Issue d'une collaboration financière et stratégique innovante entre la Direction de la santé publique (DSP), Centraide du Grand Montréal, la Ville de Montréal et la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ)<sup>14</sup>, l'IM a favorisé le renforcement et la reconnaissance des tables de quartier montréalaises. Un trait distinctif de cette initiative est sa gouvernance en réseau, dans laquelle quatre partenaires de secteurs différents, ainsi que les organisations locales rattachées à ces réseaux, ont construit conjointement les paramètres cadres du partenariat et de son fonctionnement et se tiennent mutuellement responsables de leur mise en œuvre. Ces paramètres exercent une influence sur l'ouverture des tables à des acteurs extérieurs au milieu communautaire, notamment publics et philanthropiques (IMSDSL, 2015).

De façon contrastée, par rapport à l'échelle locale d'intervention, le travail en développement social prenant place au niveau régional est plus morcelé. La collaboration entre les divers acteurs régionaux est inachevée et partielle. Des divisions administratives et sectorielles compliquent l'articulation des programmes entre eux.

Bien que l'harmonisation des interventions et des procédures liées au financement à la reddition de compte soit préconisée par différentes parties, beaucoup de travail reste à accomplir en ce sens (Longtin et Rochman, 2015). Plusieurs acteurs revendiquent aussi la création d'un espace régional de dialogue entre décideurs. Une tentative en ce sens a été réalisée entre 2010 et 2012 autour du projet de Démarche montréalaise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion<sup>15</sup>. Cette démarche n'a pas produit d'effets durables selon un répondant de notre étude. Une nouvelle opportunité s'est présentée avec la démarche de consultation et d'élaboration pour une Politique montréalaise de développement social<sup>16</sup>, en amont de son dévoilement en juin 2017.

### **Période d'incertitude actuelle générée par les réformes et mobilisation de nouveaux acteurs**

Dans un cadre d'austérité budgétaire, plusieurs aspects de ce tableau ont été modifiés en 2014, alors que le gouvernement du Québec annonce une série de mesures qui ont eu un impact sur le développement social et la concertation en développement social au Québec. Parmi ces mesures, soulignons, en particulier, l'abolition des CRÉ, l'absorption des mandats CLD par les MRC (menant à la disparition des CDÉC à Montréal), la fusion des CSSS au niveau régional dans des CISSS/CIUSSS, des coupes importantes (plus de 30 %) dans le budget de la santé publique, le retrait de l'engagement régional et le recentrage de certains ministères sur leur mission première (Verreault *et al.*, 2016).

De plus, avec la fin du partenariat entre la Fondation Lucie et André Chagnon et le Gouvernement du Québec, le financement des trois fonds liés à ce partenariat (QEF, AE et R2) n'a pas été renouvelé, laissant les regroupements locaux de partenaires incertains quant à leur avenir. Bon nombre d'acteurs collectifs ont été confrontés à une reconfiguration de leurs effectifs et à une incertitude généralisée qui a affecté leur capacité de s'engager dans des projets concertés ou dans des démarches régionales en développement social (Verreault *et al.*, 2016).

D'autres facteurs ont contribué à la modification du paysage du développement social intégré à Montréal. Entre autres choses, au fil des dix dernières années, de nouveaux acteurs se sont ouvertement dits

---

<sup>14</sup> cette dernière en tant que partenaire non financier.

<sup>15</sup> Au plan régional, la Ville était mandatée à animer cette démarche par le gouvernement du Québec dans le cadre de son deuxième plan d'action gouvernemental de lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

<sup>16</sup> Selon le site Internet de la démarche (<http://realisonsmtl.ca/devsocial/faqs#1266>), « En plus d'orienter toutes les directions et services de Montréal pour qu'ils fassent du développement social une composante à part entière du développement sur l'île de Montréal, cette politique se veut aussi un appel aux citoyens et partenaires à travailler ensemble pour que la Métropole soit reconnue pour la qualité de ses milieux de vie ».

intéressés et se sont impliqués pour appuyer le développement économique, culturel et social de Montréal<sup>17</sup>. De plus, de nouvelles initiatives font appel aux citoyens et encouragent des actions collectives novatrices ancrées dans les milieux de vie. À titre indicatif de ces nouvelles initiatives mentionnons : Je vois Montréal/Je fais Montréal et Amplifier Montréal.

## 1.2 L'approche et le modèle du PIC : influences du contexte philanthropique

### Les postures de la philanthropie stratégique

Le PIC et ses fondations participantes s'inspirent de tendances observables dans l'univers de la philanthropie subventionnaire depuis 15-20 ans, notamment des courants dits « stratégiques » ou « producteurs de changement ». En revendiquant une philanthropie plus stratégique, les fondations sont passées d'une action traditionnelle, qui consistait à répondre à des demandes d'organismes actifs dans les domaines qui les intéressent, à une posture plus active à partir de laquelle elles font leur propre analyse des problèmes/enjeux sociaux, elles établissent leurs propres objectifs de changement et définissent leurs propres stratégies pour les atteindre (Patrizi, Thompson, Coffman et Beer, 2013). Ces courants incitent également les fondations à mobiliser l'ensemble de leurs ressources financières ainsi que leurs atouts – expertise, réseaux, capital politique, influence – afin de contribuer aux changements recherchés (Brown, 2012 ; DP Evaluation, 2012).

Quelques grandes tendances et influences s'entrecroisent et s'influencent dans les discours de la philanthropie stratégique, faisant en sorte qu'un menu diversifié d'options s'offre aux fondations interpellées (Behrens et Kelly, 2008).

D'une part, des influences du monde des affaires ont imprégné les façons de comprendre le changement, les lectures des solutions préférables tout comme les pratiques de certains acteurs (Letts, Ryan et Grossman, 1997 ; Porter et Kramer, 1999). Entre autres, les fondations qui s'inspirent du courant de la philanthropie « de risque » ont adopté une « posture d'investisseur » plutôt que de subventionnaire. Ceci les conduit à s'impliquer activement dans des projets ou auprès des organismes financés pour influencer leur trajectoire de développement.

D'autres acteurs de ce champ ont développé une lecture de la complexité des systèmes dans lesquels ils essaient d'intervenir. Selon ce courant, la stratégie philanthropique se doit d'être évolutive et en interaction dynamique avec son contexte. Selon cette lecture, les fondations ne sont pas maîtres d'œuvre d'une stratégie mais plutôt participantes à des stratégies qui impliquent d'autres acteurs (Patrizi et Thompson, 2011 ; Center for Evaluation Innovation, 2014 ; Kania, Kramer et Russell, 2014).

Au Canada, certaines fondations ont adopté une posture plus stratégique en affirmant leur volonté de soutenir l'innovation sociale<sup>18</sup>. La recherche de l'innovation sociale amène les acteurs philanthropiques à se tourner vers un éventail de stratégies, parmi celles-ci : le soutien à la prise de risque et à l'expérimentation ; la promotion de la capacité d'innover au sein d'institutions ; la constitution d'écosystèmes favorables à l'innovation ; et la coordination des efforts, des capacités d'agir et des ressources en vue de provoquer des changements systémiques (Pue et Breznitz, 2017).

Depuis dix ans, la fréquence des pratiques de collaboration entre des fondations semble afficher une nette progression au Canada (Glass, 2016). Ces pratiques peuvent être liées à l'influence des courants de la

---

<sup>17</sup> À titre d'exemple, le rapport de BMO Groupe Financier et Boston Consulting Group (2014).

<sup>18</sup> Le concept de l'innovation sociale puise ses origines dans des traditions différentes de pensée et d'action, entre autres l'entrepreneuriat social, l'innovation territoriale et le développement urbain (Lévesque, Fontan et Klein, 2014 ; Pue, Vandergeest et Breznitz, 2016).

philanthropie stratégique. À partir du moment où des fondations s'affirment comme acteurs sociaux, et dans un contexte où la résolution de problèmes complexes nécessite de regrouper les efforts d'une pluralité d'acteurs, la collaboration est devenue une des voies à privilégier pour atteindre des objectifs ambitieux de changement (Gibson, 2009 ; Fulton, Kasper et Kibbe, 2010 ; FPC, 2012 ; Huang et Seldon, 2015 ; Mulgan, 2016). Notons aussi que, au-delà des collaborations prenant place entre des fondations, de plus en plus de fondations s'engagent aussi dans des réseaux de gouvernance qui réunissent des acteurs des secteurs publics et privés, réseaux dans lesquels leur influence tend à s'accroître (Jung et Harrow, 2014).

### **Contexte philanthropique à Montréal**

Deux éléments du contexte philanthropique à Montréal ont favorisé l'établissement de la collaboration ayant conduit au PIC. Premièrement, au cours des entretiens que nous avons menés, plusieurs partenaires du PIC ont indiqué que depuis dix ans de nombreuses relations ont été établies, une à une, entre nombre des fondations présentes à Montréal. Autour de cette montée en relations, les conditions propices se sont progressivement établies pour permettre une initiative de collaboration plus importante entre certaines de ces fondations. Deuxièmement, des possibilités de rassemblement sont apparues dans les dernières années, permettant à des fondations montréalaises de se côtoyer et de mieux se connaître. Mentionnons, à titre indicatif, les Sommets biennaux sur la culture philanthropique de l'Institut Mallet depuis 2013, et la mobilisation autour du Collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales (Berthiaume et Lefèvre, 2016).

Pendant cette même période, Centraide du Grand Montréal évolue dans un univers où la philanthropie de collecte de ressources financières est en pleine transformation. La multiplication, la fragmentation et la dispersion des modes de collecte et de distribution des fonds posent un défi majeur pour le modèle philanthropique fédérateur des Centraide-United Way (Pereša et Viens, 2015 ; Centraide, 2016a). Confronté à ces tendances qui se répercutent sur sa propre campagne annuelle, Centraide s'est repositionné comme acteur philanthropique, mettant publiquement de l'avant sa valeur ajoutée d'acteur social et notamment son rôle d'expert et de rassembleur.

Ce faisant, l'organisation suit le virage emprunté par d'autres organisations nord-américaines de philanthropie communautaire, lesquels cherchent à se démarquer de leurs concurrents en matière de collecte de fonds, tout en affirmant un rôle de leadership dans le développement social de leur ville ou de leur région (Hamilton, Parzen et Brown, 2004 ; Bernholz, Fulton et Kasper, 2005 ; Graddy et Morgan, 2006 ; Paarlberg et Meinhold, 2012). Centraide s'est aussi doté d'un plan d'action quinquennal dans lequel l'organisation entend favoriser « un cheminement avec le donateur vers un don transformationnel qui se définit comme un méga-don échelonné sur plusieurs années » (Centraide, 2015, 2). Le PIC, dans ce contexte, se prête à la mise à l'essai de l'approche du « don transformationnel ».

### **La philanthropie stratégique territoriale et la tradition du soutien philanthropique aux initiatives de revitalisation territoriale intégrée**

Le modèle de soutien du PIC s'inspire de la tradition de soutien philanthropique dédié aux initiatives de revitalisation territoriale intégrées<sup>19</sup>. Cette tradition s'est particulièrement développée aux États-Unis à partir des années 1990. Au Canada, l'initiative de référence, dans ce domaine, fut celle des Collectivités dynamiques soutenue de 2002 à 2012 par la Fondation de la famille J.W. McConnell (Gamble, 2010 ; Cabaj, 2011). Ces initiatives ont trois caractéristiques en commun (Aspen Institute, 2012).

- Une approche globale et intégrée à la revitalisation locale; à partir d'une reconnaissance que la pauvreté est en soi une problématique complexe et multidimensionnelle (Gamble, 2010 ; Auspos

---

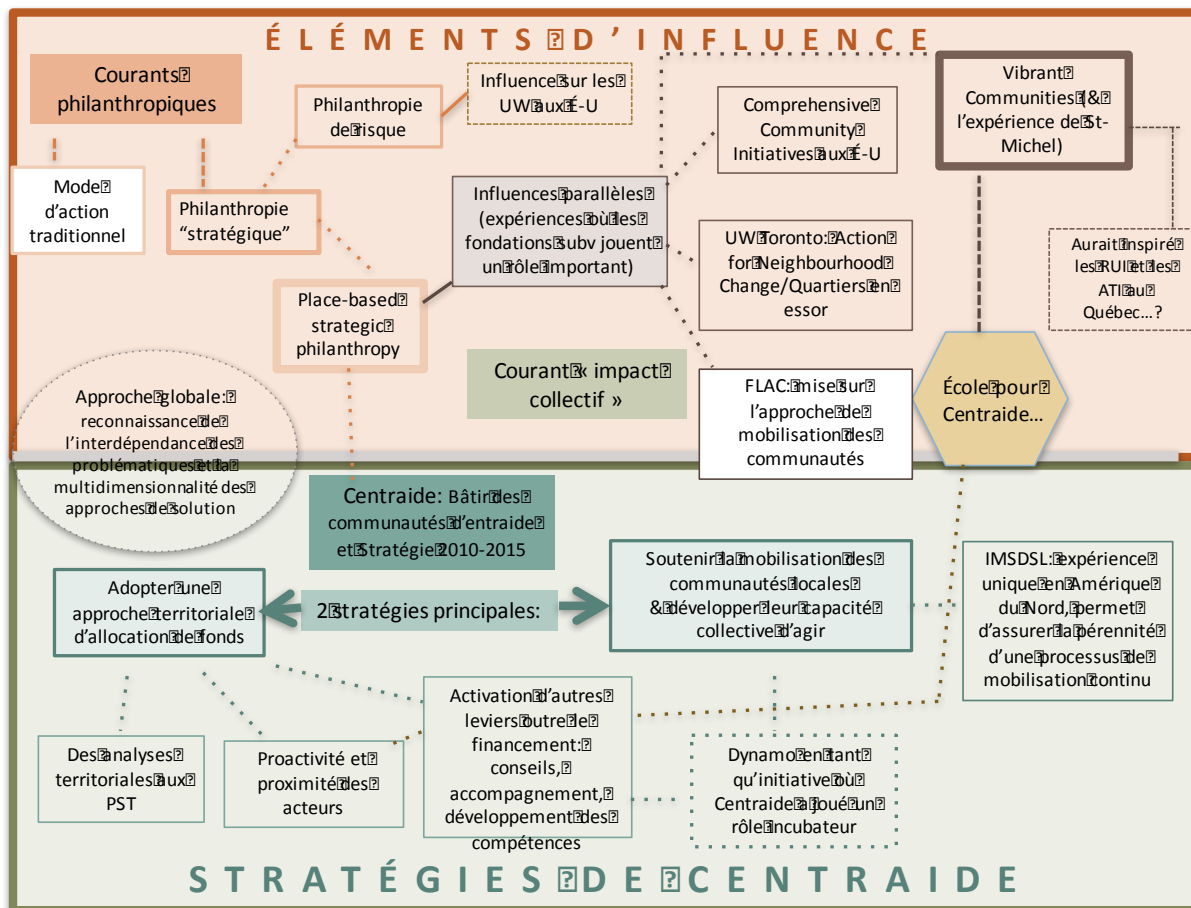
<sup>19</sup> Traduction des termes *comprehensive community initiatives* ou *comprehensive community change*.

et Cabaj, 2014). Ces initiatives interviennent sur plusieurs fronts et dans de multiples domaines : habitation et cadre de vie, services sociaux, développement économique et social.

- Une orientation en faveur du développement des communautés visant la prise en charge, le développement du capital social et la capacité collective d’agir,
- Une attente de la part de leurs promoteurs que ces initiatives soient en mesure de catalyser des changements systémiques, faisant en sorte que des institutions publiques et privées organisent mieux leur soutien aux communautés dévitalisées.

De par ces caractéristiques, du moins pour les deux premières, les initiatives de revitalisation territoriale intégrée soutenues par la philanthropie ont plusieurs éléments en commun avec les initiatives montréalaises de lutte contre la pauvreté. En tant qu’acteur au centre du PIC, l’intérêt de Centraide pour ces approches n’est d’ailleurs pas nouveau. Depuis la fin des années 1990 Centraide a progressivement mis en place une approche globale de soutien au développement des communautés, laquelle repose sur la mobilisation et la concertation de leurs propres forces vives (Centraide, 2000 ; Brodhead, 2008). À partir de 2003, Centraide offre un soutien intégré au Chantier de revitalisation urbaine et sociale porté par Vivre St-Michel en santé. Ceci amène Centraide à jouer un rôle d’intermédiaire pour faire entrer le Chantier de revitalisation urbaine et sociale dans la première cohorte de l’initiative pancanadienne Collectivités dynamiques.

Figure 1 : Cartographie des éléments d'influence et des stratégies développées par Centraide du Grand Montréal



Pole (2016), inspiré de Pereša et Viens (2015).

Au cours des années qui suivent, Centraide teste de nouvelles façons de faire en tant que partenaire financier et social du développement des milieux (Brodhead, 2008). Entre autres choses, Centraide offre un soutien complémentaire à certaines tables de quartier pour qu'elles développent leurs capacités de porter des démarches de revitalisation intégrée. À partir de 2010, Centraide inscrit l'ensemble de son appareil d'allocations dans une approche territoriale (Centraide, 2016b). Par cette évolution, Centraide s'affilie à un courant de philanthropie qui s'appuie sur des approches collaboratives et multidimensionnelles dans l'optique de s'attaquer aux causes des problèmes observés dans des collectivités locales (Murdoch, 2007).



Un bilan transversal de quarante-huit initiatives nord-américaines de revitalisation territoriale intégrée<sup>20</sup>, réalisé par (Kubisch *et al* (2010), présente une analyse des réussites et des échecs associés à cette tradition de soutien. Cette étude révèle plusieurs des effets positifs observés sur le plan du développement humain et de l'aménagement du cadre urbain. Les effets les plus marquants, conclut cette étude, ont trait au renforcement du tissu social et au développement de la capacité collective d'agir. Sont observés des changements durables dans les façons de travailler tant des organismes que des institutions locales. Il est aussi noté une amélioration dans la capacité des acteurs locaux d'exercer une influence sur des pratiques institutionnelles.

L'analyse de Kubisch *et al* (2010) et d'autres chercheurs (Gamble, 2010 ; Auspos et Cabaj, 2014 ; Hopkins, 2015) mettent en relief des conditions et des facteurs de succès liés au design, à la coordination et au soutien de telles initiatives. Dans tous les cas étudiés, les caractéristiques, les opportunités et les contraintes du contexte local y sont déterminantes. Pour cette raison, il est indiqué que chaque initiative doit être pensée, planifiée et mise en œuvre par les acteurs locaux. L'évaluation de Gamble (2010) note que les collectivités qui ont généré les impacts les plus importants avaient des caractéristiques communes en termes de maturité et de capacité collective d'agir. La complexité inhérente de ce travail demande des stratégies et des modes de gestion souples et adaptatifs qui s'appuient sur des démarches d'apprentissage en continu. Enfin, elles font appel à des compétences de leadership « transformationnel » ou « systémique ». Comme les acteurs les plus proches de l'opération du PIC (Centraide, Dynamo) ont traduit l'ouvrage de Kubisch *et al* (2010) pour favoriser sa diffusion au Québec<sup>21</sup>, il est probable que certains de ces facteurs aient été pris en compte dans le design de leurs propres interventions.

### **Une filière parallèle : l'intérêt philanthropique pour les villes et le développement urbain**

À côté de cette tradition de soutien aux initiatives de revitalisation territoriale intégrée, un autre courant de l'action philanthropique s'intéresse aussi au territoire, en l'occurrence aux nouveaux enjeux du développement urbain. Selon ce courant, les villes sont des lieux paradoxaux où s'entremêlent des défis et des opportunités ; des espaces où se concentrent les enjeux sociaux et écologiques les plus importants de notre ère. Elles concentrent aussi le capital financier et humain, ce qui fait d'elles les moteurs de croissance économique et les nids de créativité et d'innovation sociale (Tomalty, 2013 ; MacKenzie, 2015 ; Espiau, 2016).

Dans un contexte où les autorités municipales se voient accorder des responsabilités accrues sans pour autant pouvoir bénéficier de ressources appropriées, un consensus émerge afin que la résolution des défis urbains et la réponse aux besoins des populations urbaines relèvent de la responsabilité partagée des secteurs public, privé et à but non lucratif. La pression se fait ressentir de combiner les ressources des trois secteurs pour identifier et tester des solutions innovantes aux défis rencontrés (Tibbitt, 2011 ; Tomalty, 2013 ; FFSC, 2016).

Le mouvement multidisciplinaire du « placemaking »<sup>22</sup> prend sa racine dans ce contexte et représente un des domaines d'action investis par la philanthropie<sup>23</sup>. Selon les définitions plus globales du terme, il

---

<sup>20</sup> Incluant l'initiative Collectivités dynamiques au Canada.

<sup>21</sup> La traduction de l'ouvrage de Kubisch *et al* (2010) a été diffusée sur le site de Dynamo : [http://dynamocollectivo.ca/20\\_48/](http://dynamocollectivo.ca/20_48/).

<sup>22</sup> Pour l'instant, aucune traduction du terme ne semble faire consensus. Les actes du colloque *Faire la place*, tenu à Montréal en 2015, rendent compte de près d'une dizaine de suggestions à cet effet (<http://culturemontreal.ca/faire-la-place-les-arts-et-lespace-public-creation-diffusion-et-appropriation/>).

<sup>23</sup> À titre d'exemples, l'initiative de la Fondation Anne T. et Robert M. Bass aux États-Unis (<https://www.brookings.edu/news-releases/brookings-announces-the-anne-t-and-robert-m-bass-initiative-on->

s'agit d'un mouvement multidisciplinaire qui met de l'avant des processus collaboratifs pour refaçonner le domaine public des villes à la faveur des besoins des populations et de la qualité de vie (Silberberg et Lorah, 2013 ; ONU, 2015). La philosophie et les pratiques mises de l'avant par le « placemaking » se rapprochent de celles des initiatives de revitalisation territoriale intégrée, notamment par l'accent qui est mis sur une gouvernance intersectorielle et multi-réseaux et sur une planification concertée afin de mettre en œuvre des projets qui amélioreront la qualité de vie dans un milieu donné.

D'autres éléments de l'approche particulière du « placemaking » proposent des compléments naturels aux objectifs et aux approches des initiatives de revitalisation territoriale intégrée (IRTI). Plusieurs porteurs montréalais d'IRTI s'y reconnaîtront :

- un cadre qui porte davantage sur l'inclusion sociale et sur le droit à la ville (action universelle) que sur la lutte contre la pauvreté (action particulière) ;
- un accent central sur la mobilisation citoyenne, la participation civique et le territoire local comme lieu d'empowerment des citoyens;
- un accent sur la démocratie locale et sur des processus permettant une réappropriation des lieux publics et des lieux de gouvernance locale.

À la différence de la tradition de soutien philanthropique aux IRTI, le mouvement du « placemaking » propose des modèles hybrides pour porter les initiatives, reconnaissant que leur leadership peut relever autant du secteur privé que public ou associatif.

Il semble y avoir une assez grande proximité entre les deux traditions d'action philanthropique – celle du soutien aux initiatives de revitalisation intégrée et celle de l'investissement dans le développement urbain et le « placemaking »; à tel point qu'il commence à y avoir des croisements dans les écrits provenant des deux domaines<sup>24</sup>. Cela étant, la tradition du soutien philanthropique aux IRTI étant plus ancienne et plus documentée, il est probable que certaines de ces leçons puissent aussi être pertinentes au champ encore en émergence de l'investissement philanthropique dédié au développement urbain.

### **Le cadre de l'impact collectif**

Depuis environ cinq ans, le vocable et le cadre de l'impact collectif ont émergé et occupent aujourd'hui une place dominante dans le paysage de la revitalisation intégrée en Amérique du Nord<sup>25</sup> (Cabaj et Weaver, 2016). Une série d'articles fondateurs<sup>26</sup> a donné aux praticiens un langage commun et un cadre de référence pour décrire de façon succincte les principes qui sous-tendent le travail de revitalisation intégrée et celui d'autres initiatives concertées (Weaver, 2014 ; Christens et Inzeo, 2015).

---

[innovation-and-placemaking/](#)) et l'initiative *Des villes pour tous* lancée par la Fondation de la famille J.W. McConnell.

<sup>24</sup> Dans leur état des lieux de la pratique du « placemaking » au Canada, Horwitz et Woolner (2016) la caractérisent en faisant référence explicite à des écrits issus du domaine des IRTI. De même, un ouvrage collectif récent sur l'état des lieux actuel des initiatives de revitalisation territoriale intégrée contient une communication sur le potentiel du « placemaking » à la création d'opportunités économiques pour les résidents à faible revenu (Burns, 2015).

<sup>25</sup> Quoiqu'un peu moins au Québec ; à notre connaissance un seul des articles parus sur l'impact collectif a été traduit en français.

<sup>26</sup> Kania et Kramer, 2011 ; Hanleybrown, Kania et Kramer, 2012 ; Turner, Merchant, Kania et Martin, 2012 ; Kania et Kramer, 2012.

Comme principe de base, le cadre de l'impact collectif reconnaît que la résolution des problèmes complexes demande d'engager de façon intensive des partenaires influents provenant de divers secteurs. Ensemble, ces partenaires mobilisent les ressources à leur disposition pour atteindre des résultats en lien avec les changements désirés (Weaver, 2016).

Le cadre identifie cinq conditions à réunir pour des partenaires qui souhaitent réaliser des progrès importants par rapport à un problème donné (Kania et Kramer, 2011 ; Hanleybrown, Kania et Kramer, 2012). Selon Easterling (2013), certaines de ces conditions seraient déjà bien connues des praticiens de la mobilisation de collectivités, c'est-à-dire : un plan d'action commun, un ensemble d'actions qui se soutiennent mutuellement et une communication permanente entre les partenaires. Le cadre de l'impact collectif apporterait du nouveau par son insistance sur deux autres conditions qui n'avaient pas encore fait l'objet d'attention systématique, en l'occurrence, un système d'évaluation commun et le rôle nécessaire d'une structure de soutien (« backbone »).

En déplaçant l'accent dans les processus de mobilisation sur les résultats à atteindre, le concept de l'impact collectif a attiré une attention particulière de la part des bailleurs de fonds d'initiatives concertées (Christens et Inzeo, 2015). Il semblerait exister une bonne concordance entre le cadre de l'impact collectif et les intérêts de la philanthropie stratégique, que certains auteurs qualifient d'ailleurs de « philanthropie axée sur les résultats » (Brest, 2012). Inspirés par ces courants et d'autres, ces bailleurs de fonds, depuis un certain temps, expriment des attentes de plus en plus explicites afin que les initiatives de mobilisation soient en mesure de mesurer et de démontrer leur impact (Walzer, Weaver et McGuire, 2016).

Malgré l'élégance apparente de ce cadre, les écrits produits sur le sujet traduisent des ambiguïtés, des interprétations contestées, voire des paradigmes différents du changement. Des contributions plus récentes proposent de mettre à jour et d'enrichir le cadre initial proposé par Kania et Kramer (Brady et Juster, 2016 ; Cabaj et Weaver, 2016 ; Kania et Kramer, 2016). D'autres proposent carrément de passer à des conceptualisations plus adaptées de l'action collective (Wolff, 2016 ; Himmelman *et al*, 2017). Le sens des contributions récentes rapproche le cadre de l'impact collectif des principes et des pratiques du développement des communautés, l'imprégnant du coup des leçons tirées de la tradition des initiatives de revitalisation intégrée.

Deux éléments de recadrage proposent de revisiter le « qui » et le « quoi » de l'impact collectif. Les premiers écrits sur le sujet mettent l'accent sur l'importance de réunir des décideurs et des personnes influentes pour canaliser le changement. Selon ces premières conceptualisations, les bailleurs de fonds, et en particulier les fondations, sont appelés à jouer un rôle de premier plan pour catalyser l'effort et pour rassembler les partenaires. Ils demeurent partie prenante de la gouvernance et de la mise en œuvre, et ce, tout au long de l'initiative. D'autres ont critiqué cette conception de l'action, notant que la présence, dans une initiative, de bailleurs de fonds aux côtés des organismes financés induit des distorsions à la dynamique prenant place entre eux (Kubisch *et al*, 2010 ; DP Evaluation, 2012 ; Glass, 2016). À l'image de ces critiques, les recadrages les plus récents soutiennent qu'il est impératif de mobiliser non seulement les personnes influentes, mais aussi toutes les parties prenantes du système concerné par le changement. Il est aussi noté l'importance d'accorder une attention aux rapports de pouvoir et aux questions d'équité à l'intérieur des partenariats (Williams et Marxer, 2014 ; McAfee, Glover et Blackwell, 2015 ; Schmitz, 2015).

Ces contributions récentes font aussi valoir que la portée de l'action promue par l'impact collectif n'est pas toujours en adéquation avec le discours, car l'action se limite souvent à une meilleure coordination des services et activités dans un domaine. Selon les promoteurs de ces recadrages<sup>27</sup>, si ces initiatives ont l'ambition de résoudre des problématiques complexes, elles doivent dépasser l'intégration des services pour cibler des transformations politiques ou systémiques.

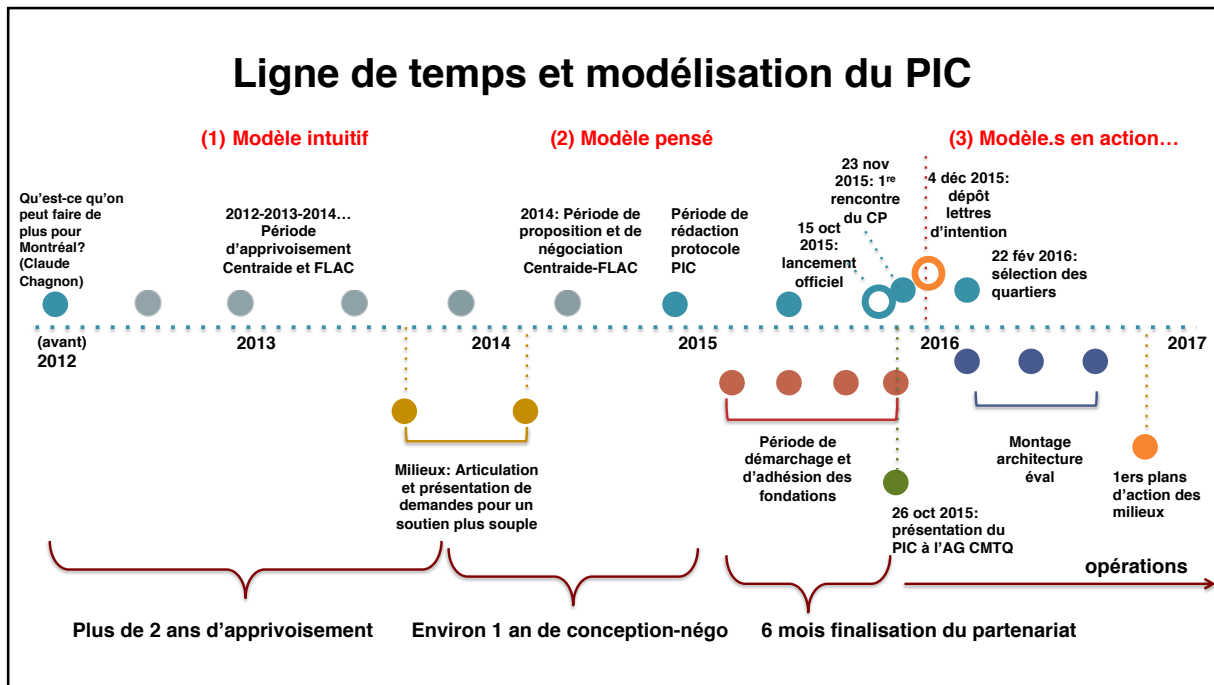
---

<sup>27</sup> Incluant une intervenante externe interviewée dans le cadre de cette recherche.

## 2.0 RÉCIT DE GENÈSE ET PROPOSITION INITIALE DU PIC

La genèse de l'expérience du PIC remonte à 2013. La figure 2 résume les grands moments liés à l'idéation de cette expérience, à son développement et au déploiement des premiers moments de sa mise en opération.

Figure 2 : Ligne du temps de l'expérience Projet Impact Collectif : de l'incubation de l'idée à son démarrage



### 2.1 Première phase : un projet pensé et initié au sein de deux organisations philanthropiques

La conception du PIC est le fruit du travail conjoint de Centraide et de la Fondation Lucie et André Chagnon. Avant le PIC, chacune des deux fondations avait déjà ses propres antécédents de soutien à des approches de mobilisation des collectivités. Ceux de Centraide sont décrits dans la section précédente. Dans le cadre des trois fonds mis sur pied à partir de 2005 par la Fondation Lucie et André Chagnon et le gouvernement du Québec, le soutien à des approches de mobilisation des collectivités locales a joué une place centrale (Brunet, 2014).

De ce fait, les deux acteurs philanthropiques se côtoient depuis plusieurs années à l'intérieur de cet écosystème d'action et ont l'occasion d'entrer en dialogue au sujet de domaines communs d'intervention<sup>28</sup>. De plus, depuis 2008, la Fondation Lucie et André Chagnon contribue un montant annuel à la campagne de Centraide pour soutenir le développement et le déploiement des approches de soutien à la mobilisation des collectivités dans le Grand Montréal.

<sup>28</sup> Notamment 1,2,3 Go! et Avenir d'Enfants, Communagir et Dynamo.

C'est dans le cadre d'une rencontre annuelle de suivi de ce don que Claude Chagnon met les deux organisations au défi de définir conjointement une stratégie de soutien spécifique pour Montréal. Pour les deux acteurs, le contexte est propice au développement d'une réflexion à cet effet. En effet, quelques années avant la fin des ententes relative aux trois fonds, la Fondation Lucie et André Chagnon décide d'entreprendre une réflexion sur ses prochaines stratégies d'investissement en matière de développement social. Pour sa part, Centraide est conscient des limites de sa capacité de soutien aux initiatives intégrées de développement des communautés, que ce soit à l'intérieur de l'Initiative montréalaise ou seul. Centraide souhaite explorer de nouvelles options pour dépasser les limites observées. Peu de temps après, Centraide devra se pencher sur les nouveaux défis qui se posent en lien avec son modèle de collecte de fonds ; l'organisation amorcera alors un exercice de repositionnement stratégique.

Ensemble, les deux fondations ont travaillé pendant plus d'un an à définir les bases d'un partenariat, et pendant six mois (fin 2014-début 2015) à rédiger et à valider le cadre d'un projet qui en campe le rationnel, la logique de fonctionnement, ses objectifs et les résultats recherchés. Le document de présentation du PIC<sup>29</sup> est le fruit de ce travail.

### **La théorie du changement du projet initial, telle que proposée par des représentants des deux organisations idéatrices**

À partir du document de présentation du PIC et des entretiens réalisés avec les co-architectes du projet, il est possible d'esquisser les grandes lignes de la théorie du changement implicite du PIC telle qu'elle se présentait au temps zéro. En plus de définir le cadre logique du projet, la théorie du changement situe aussi les hypothèses et les prémisses qui le sous-tendent. Elle éclaire la réflexion sur les changements que les deux organisations cherchaient à produire ou à influencer. Elle préfigure la chaîne d'actions à réaliser et les effets que l'on pense être en mesure de générer. Par le fait de s'appuyer sur des hypothèses relatives aux changements désirés, une théorie du changement n'est jamais figée. Elle représente tout au plus un point d'ancrage qui est appelé à bouger au fur et à mesure que les effets de l'action permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de travail.

La représentation qui suit de la théorie de changement correspond donc à celle du point de départ, et au canevas de base qui sert à orienter le projet et à lancer les opérations.

#### Prémisses

À l'origine, le champ d'action qui intéresse les deux fondations cofondatrices du PIC demeure le développement social local intégré (DSLII) prenant place dans l'espace montréalais. Pour Centraide, en particulier, les interlocuteurs de référence sont les tables de quartier montréalaises.

L'hypothèse, au point de départ, est que certains quartiers ont atteint un niveau de maturité dans leur travail collectif. Ces tables auraient réuni les conditions préalables pour être en mesure d'atteindre des résultats appréciables en matière de lutte contre la pauvreté et d'amélioration tant des conditions que de la qualité de vie des populations concernées. Le quartier de référence est St-Michel, dont le Chantier de revitalisation est soutenu par Centraide de façon particulière comme projet pilote depuis 2002. En cela, les représentants des deux organisations idéatrices partagent des prémisses caractéristiques de la tradition de soutien philanthropique relative aux initiatives de revitalisation territoriale intégrée (IRTI). Autre prémisses structurante : l'idée de respecter le rythme des milieux, les laisser exprimer leurs propres besoins de soutien à partir de priorités de changement établies collectivement.

---

<sup>29</sup> Ce document, *Projet Impact Collectif mobilisant les grandes fondations familiales et Centraide du Grand Montréal* n'a pas fait l'objet d'une diffusion publique.

### Une compréhension commune d'un problème que l'on cherche à résoudre

Les représentants des deux organisations idéatrices partagent un premier constat : du fait que les financements disponibles au soutien des démarches de revitalisation de quartier sont rattachés à des programmes mis en place par des bailleurs de fonds publics et privés, ils sont fortement limités, fragmentés et normés. En tant que gestionnaires locaux de ces financements, les tables arrivent difficilement à les coordonner et à les agencer de façon à respecter la cohérence de leur plan d'action de quartier. Dès lors, les quartiers y recourant sont confrontés à des limites concrètes dans la mise en œuvre de leur stratégie collective de changement.

Cet enjeu est déjà reconnu par plusieurs acteurs au plan régional. Autant Centraide que la Fondation Lucie et André Chagnon ont fait l'expérience de tentatives préalables où des bailleurs de fonds publics et privés ont essayé d'harmoniser, au plan régional ou même local, leurs programmes de soutien, sans que les résultats soient concluants.

Pendant la période de construction des bases du partenariat PIC, à deux moments différents, des acteurs terrain ont réitéré leurs frustrations face aux limites des mesures de financement disponible. Ils ont demandé aux bailleurs de fonds d'innover dans leurs façons de faire. Dans le premier cas, des acteurs terrain réunis dans un événement de type Forum ouvert à l'automne 2013 ont exprimé leur souhait d'avoir accès à un « fonds pur », moyennant le fait de rencontrer certaines conditions, qui leur permettraient de réaliser des actions collectivement priorisées dans leur quartier, mais qui ne rentreraient pas dans les créneaux des programmes existants de financement.

Six mois plus tard, des représentants de Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) ont rencontré Centraide pour transmettre un message similaire. Après plus de dix ans de soutien particulier comme projet pilote, ce quartier avait réalisé d'énormes progrès sur le plan de sa capacité collective d'agir et avait terminé deux cycles de mise en œuvre de son plan stratégique de quartier. Par contre, malgré les efforts de VSMS afin de réunir les bailleurs de fonds pour qu'ils assouplissent leurs enveloppes de financement en fonction des priorités du quartier, ceux-ci n'arrivaient pas à déroger de leurs programmes normés. Le quartier St-Michel se retrouvait encore pris à revendiquer au nom de priorités « orphelines », lesquelles ne rentraient dans aucun créneau existant de financement. Les représentants de Vivre Saint-Michel en santé ont mis Centraide au défi d'utiliser son influence pour trouver une solution.

### Hypothèse centrale concernant l'action des bailleurs de fonds

Tel que présentée par Centraide (2016a, 36), l'hypothèse centrale du PIC est que :

*(...) l'action d'un certain nombre de bailleurs de fonds, mieux planifiée et coordonnée entre eux, permettra une plus grande cohérence locale et régionale et atteindra un impact collectif plus percutant que les résultats isolés obtenus jusqu'à présent.*

Entre autres, le document de présentation du PIC (2015, 1) exprime le souhait que le travail conjoint des bailleurs de fonds permette de « lever les obstacles à une action véritablement globale et intégrée de lutte contre la pauvreté et en faveur du développement social des milieux de vie ». L'initiative se donne un horizon de cinq ans pour réaliser des progrès significatifs en ce sens.

## Moyens à mettre en œuvre

Le projet au cœur du PIC porte sur le déploiement de moyens afin de mieux soutenir l'action des initiatives locales de revitalisation territoriale intégrée. Deux décisions clés jalonnent la définition des moyens à mettre en œuvre pour valider cette hypothèse de travail. Dans un premier temps, une décision est prise à l'effet que Centraide joue le rôle d'opérateur du projet. Dans un deuxième temps, il est décidé que les deux organisations idéatrices mobiliseraient d'autres partenaires financiers afin de se joindre à cette expérience.

Plusieurs aspects des moyens mis en œuvre dans le cadre du PIC le distinguent d'autres mesures présentes dans l'écosystème de soutien au DSLI.

- La nature souple et globale du soutien financier. Le PIC propose de mettre des montants importants, mais modulables selon les besoins, à la disposition des quartiers pour soutenir la réalisation de leurs plans d'action. Ces montants échappent aux contraintes normatives des programmes connus jusqu'ici. Au cours des rencontres de démarchage des partenaires financiers, se sont ajoutés à cette proposition initiale de soutien des compléments de financement provenant de certains partenaires du PIC. Ces compléments se déploieraient en fonction des créneaux d'action propres aux partenaires, mais aussi et surtout en fonction des besoins et des opportunités présentés dans les communautés soutenues.
- Le déploiement d'un accompagnement aux milieux. Celui-ci connaît deux déclinaisons.
  - Une première forme d'accompagnement taillé sur mesure est offerte à un certain nombre de milieux par Dynamo, ressource spécialisée en accompagnement des processus collectifs et en développement des compétences requises pour que l'action territoriale intégrée à Montréal prenne son essor. Au départ, l'accompagnement de Dynamo dans le cadre du PIC devait être centré sur le renforcement des capacités d'évaluation ; au fil du déploiement de l'initiative il s'est élargi pour prendre un caractère plus global et adapté aux besoins des milieux soutenus.
  - Une deuxième déclinaison est liée au rôle que Centraide propose de jouer en tant qu'opérateur du PIC : la « proposition de valeur » sur laquelle il s'appuie. Depuis la réorganisation de son service d'allocations en 2010, l'organisation estime être dotée de l'infrastructure et des compétences internes requises pour lui permettre de mettre une expertise substantielle au service du PIC. Au centre de cette réorganisation, une évolution du rôle joué par ses conseillers. Ces derniers adopteraient une posture proactive reposant sur une plus grande proximité auprès des acteurs des territoires concernés.
- Une action stratégique portée par les partenaires réunis au sein de la gouvernance du PIC, visant à la fois à influencer leurs propres pratiques de financement susceptibles d'avoir une incidence sur le DSLI, et d'influencer celles des autres acteurs régionaux impliqués dans le financement des initiatives locales. Au-delà de l'intention, le sens et la direction de cette action stratégique sont moins définis dans la proposition de départ que les autres moyens. Il faut en comprendre qu'il s'agira d'un aspect à concrétiser à un point ultérieur de développement du PIC.
- Des activités d'évaluation, de mobilisation et de transfert des connaissances pour soutenir les objectifs d'apprentissage du projet. Ces activités de transfert peuvent se passer entre les territoires locaux montréalais, mais aussi entre les territoires locaux, les partenaires et d'autres communautés engagées dans des démarches comparables ailleurs au Québec, au Canada et aux États-Unis.

## Extrants

Le déploiement de ces moyens devait se traduire par deux formes de soutien.

- Un soutien intensif (PIC volet 1) : 5 territoires locaux se verraient octroyer des ressources significatives « propices à leur donner une nouvelle impulsion dans leur démarche collective de lutte contre la pauvreté » ; ceux-ci devenaient les quartiers de mise à l'essai de l'hypothèse centrale du PIC.
- Un soutien ciblé (PIC volet 2) : Un certain nombre (12) d'autres territoires locaux se verraient financer des actions ou des projets spécifiques afin de les renforcer et d'influencer positivement leur évolution. L'idée ici était d'éviter un trop grand déséquilibre entre les quelques communautés montréalaises qui bénéficieraient du volet 1 et les autres.

## Effets visés à court terme

Les co-architectes du projet s'attendaient à ce que les moyens de soutien déployés produisent à court terme un effet « dynamisant puis levier » sur les milieux. Un *effet dynamisant* se traduirait par un accroissement des capacités collectives d'agir dans un milieu, en particulier pour planifier et pour mettre en œuvre les démarches intégrées. Rappelons ici la conclusion de Gamble (2010), à l'effet que la maturité de la concertation et le développement de la capacité collective d'agir représentent des préconditions à l'atteinte d'effets plus significatifs. Une fois les conditions préalables réunies dans un certain nombre de quartiers, la notion d'un *effet levier* évoque l'idée d'un point de bascule qui amènerait ces quartiers à passer en mode « impact collectif » (mobilisation et action concertée centrée sur l'obtention de résultats mesurables).

## Effets visés à moyen et à long terme

Ils sont de quatre ordres dans la proposition initiale. Bien qu'aucune hiérarchie ne soit établie entre les quatre ordres dans le sens que chacun serait une fin valable en soi, le cadre logique de la théorie du changement suggère que l'atteinte de certains résultats constitue un préalable à l'atteinte de certains autres résultats.

La représentation visuelle de la théorie du changement (figure 3)<sup>30</sup> illustre cette relation entre les résultats sans les hiérarchiser.

- Le premier ordre de résultats visés est celui des résultats atteints sur le terrain par les milieux soutenus. À partir des effets à court terme, il est attendu qu'un certain nombre de communautés puissent produire les changements identifiés dans leur plan stratégique de développement, plus particulièrement ceux concernant la lutte contre la pauvreté. Comme le choix des cibles de changement relève des milieux, l'éventail des résultats terrain n'est pas du ressort direct du PIC. L'on reconnaît que ces cibles pourront être de divers ordres, que ce soit des effets relatifs au processus et à la dynamique de mobilisation, aux conditions et à la qualité de vie, ou aux pratiques institutionnelles qui affectent le bien-être des populations locales.
- Le deuxième ordre de résultats attendus concerne tous les niveaux du système d'action du PIC (acteurs terrain, opérateurs, partenaires financiers et non financiers). Il s'agit des apprentissages que l'initiative doit permettre de faire : les nouvelles connaissances pratiques générées, les

---

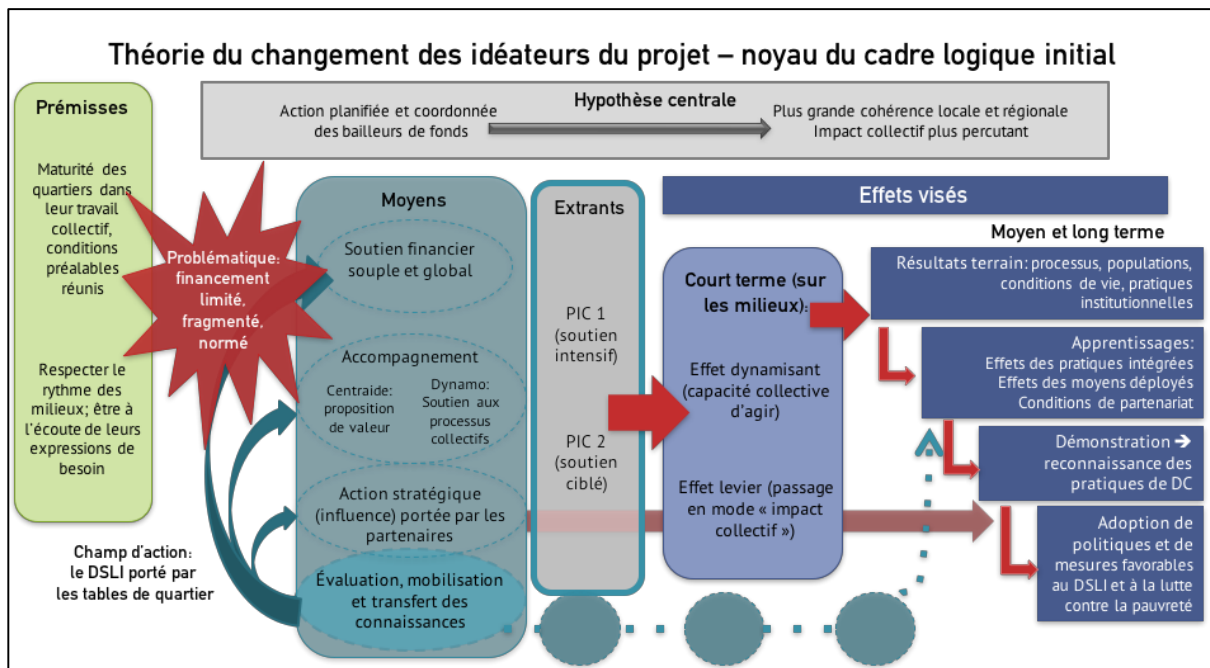
<sup>30</sup> Schématisation proposée par les auteurs à partir de l'articulation des éléments présentés dans cette section.



leçons qu'il sera possible de dégager de l'expérience, leur transfert et application vers la pratique chez les uns et des autres. Ceux-ci ne se réalisent pas uniquement à la fin du projet; au contraire, certains apprentissages doivent être dégagés en continu, de manière à guider le passage d'un ordre de résultats à un autre.

- Le troisième ordre de résultats a trait à l'écosystème élargi dans lequel les pratiques de DSLI opèrent. Celui-ci dépend et découle des deux premiers ordres de résultats. Si des résultats probants sur le terrain sont atteints, et si le PIC arrive à comprendre quelles conditions et quelles stratégies, tant locales que régionales, contribuent à l'atteinte des résultats visés, les promoteurs pensent que le PIC sera en mesure de démontrer que la mobilisation et le développement des communautés constituent un fondement du développement social local intégré et un outil privilégié de lutte contre la pauvreté. À partir de cette démonstration, les représentants des deux organisations idéatrices souhaitent que ces pratiques gagnent en reconnaissance auprès des institutions et des bailleurs de fonds.
- Le quatrième ordre de résultats relève également de l'écosystème élargi du DSLI. Il s'agit de changements aux pratiques des organisations publiques et privées actives à l'échelon régional qui, en adhérant à une vision globale de développement, arriveraient à adopter des politiques et des mesures favorables au développement social local intégré et à la lutte contre la pauvreté. Cet ordre de résultats dépend en partie de l'atteinte d'un effet de démonstration et d'une plus grande reconnaissance des pratiques de DSLI. Les partenaires du PIC pourraient potentiellement jouer un rôle actif sur ce plan en déployant des leviers stratégiques.

**Figure 3 : Théorie initiale du changement du PIC, telle que systématisée par Pole et Fontan**



Bien que le document-cadre du PIC propose l'atteinte de l'ensemble de ces résultats, au départ il ne trace pas de « ligne d'imputabilité » au projet. Cette ligne permettrait de distinguer entre l'ordre des résultats visés que les acteurs du système d'action du PIC croient être en mesure d'atteindre, et l'ordre de résultats sur lesquels ces acteurs n'ont pas de prise directe. Dans ce dernier cas, il s'agit alors de retombées

souhaitables. Sur ce point, dans les entretiens, les représentants des deux organisations idéatrices du projet ont indiqué qu'il fallait être modeste dans les attentes. Ils reconnaissaient que le système d'action du PIC ne sera pas en mesure de réduire la pauvreté à Montréal sur les territoires visés en cinq ans.

## 2.2 La deuxième phase de construction du PIC : mobilisation des autres partenaires

Au terme du processus de co-construction avec Centraide, la Fondation Lucie et André Chagnon engage un montant de 12,5 millions de dollars sur cinq ans pour assurer le financement direct des activités sur le terrain dans le cadre du PIC, ainsi que pour la coordination et l'évaluation de l'initiative. Une fois les orientations et les grands éléments établis, entre le début de l'année 2015 et le lancement du PIC à l'automne de la même année, de concert avec la Fondation Lucie et André Chagnon, Centraide élargit le partenariat en mobilisant cinq autres fondations philanthropiques<sup>31</sup>.

Les « nouveaux partenaires » sont invités à adhérer à une proposition de projet dont les lignes centrales sont déjà tracées. Dans le cas des fondations partenaires, cette adhésion implique un engagement financier sur cinq ans, lequel varie entre 500 000 et 2,5 millions de dollars. Le résultat de cette mobilisation – la contribution financière totale destinée aux communautés qui seront sélectionnées – s'élève à 21 millions de dollars sur cinq ans<sup>32</sup>. Des sommes sont versées annuellement selon les ententes avec chaque partenaire, et un Comité de pilotage regroupant tous les partenaires oriente ou approuve les recommandations d'allocation.

La plupart des ententes de participation et de contribution se concluent sur une période de six mois, période relativement courte en comparaison au processus beaucoup plus long d'appropriation et de négociation qui a pris place entre les co-architectes. Deux facteurs ont favorisé cette mobilisation rapide :

- Cette nouvelle proposition de partenariat était fondée sur des relations déjà existantes entre les dirigeants de Centraide et les dirigeants des organisations partenaire. Lors des entretiens, plusieurs répondants ont insisté sur le rôle clé des relations de confiance qui existaient entre les représentants en présence.
- La présence de la Fondation Lucie et André Chagnon est un élément rassurant pour plusieurs des partenaires. Son implication financière représente une garantie de la solidité et du sérieux de la démarche.

### **Mobilisation des partenaires non financiers : rapport entre le PIC et l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local**

À partir de l'été 2015, Centraide approche la Ville de Montréal et la Direction régionale de la santé publique de Montréal et les invite à se joindre au projet en tant que partenaires non financiers. Leur association au projet est stratégique, car ce sont à la fois les deux autres bailleurs de fonds de l'Initiative montréalaise et les gestionnaires de plusieurs autres fonds de soutien à des projets de concertation locale.

---

<sup>31</sup> Une sixième fondation se joindra au projet en 2016, après son lancement. Trois partenaires non financiers, mentionnés plus loin, seront aussi mobilisés pour participer à la gouvernance du projet.

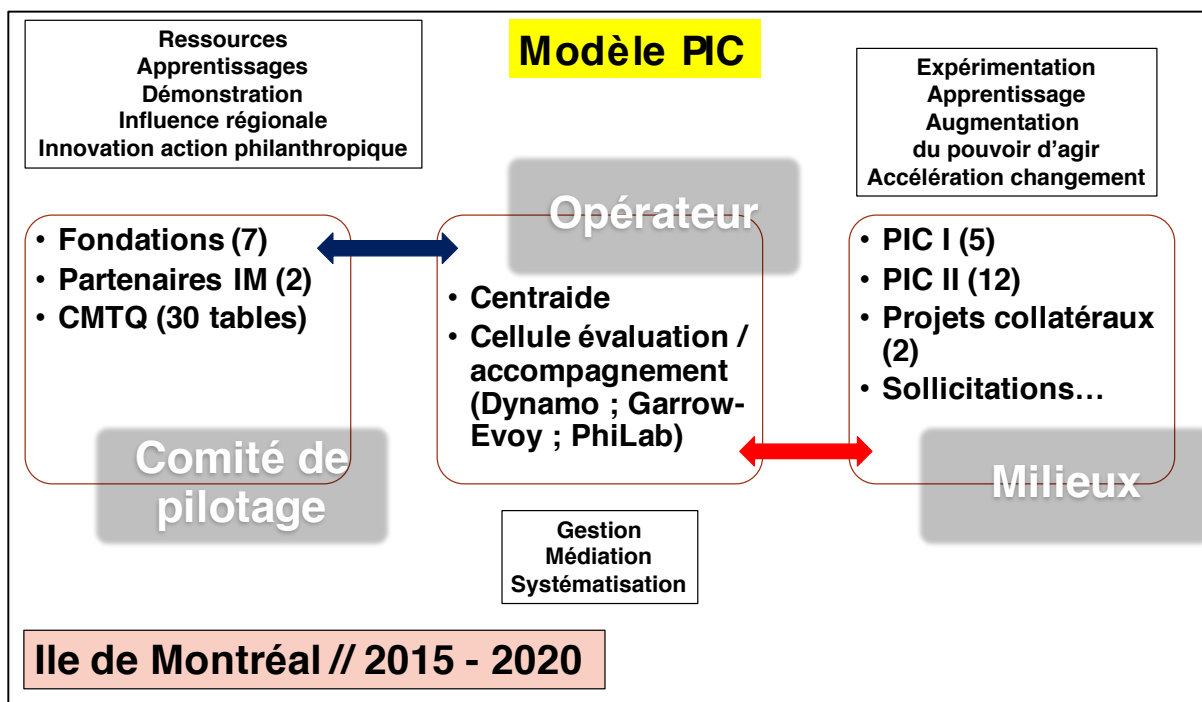
<sup>32</sup> Il s'agit des engagements financiers confirmés au moment de la rédaction de ce rapport. Le partenariat du PIC continue à s'ouvrir à de nouvelles contributions, et le nombre de partenaires financiers et le montant total des contributions pourra continuer à évoluer au fil des cinq ans de l'initiative.

Rappelons que le PIC se construit entre autres sur les acquis de l'Initiative montréalaise, laquelle repose sur un partenariat entre Centraide, la Ville de Montréal, la Direction régionale de la santé publique de Montréal et la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ). À partir d'un Cadre de référence (IMSDSL, 2015), ce partenariat a permis de définir le rôle et les caractéristiques fondamentales des tables de quartier qui sont les interlocuteurs terrain du PIC.

Le PIC se démarque de l'Initiative montréalaise et des fonds de soutien publics aux projets issus de la concertation locale par ses modalités d'idéation, ses intentions, son mode de financement et son mode de gouvernance. Le PIC est un projet philanthropique, conçu entièrement par des fondations. Il mobilise uniquement des fonds philanthropiques, sans investissements publics. Les deux représentantes d'organisations publiques participent donc au comité de pilotage du PIC à titre de partenaires ayant :

- une expertise complémentaire à contribuer, en mobilisant la connaissance qu'ont leurs organisations des quartiers montréalais;
- un pouvoir d'influence à l'intérieur de leur organisation sur les politiques et les pratiques touchant au DSLI.

**Figure 4 : Modèle d'action du Projet Impact Collectif**



Le PIC repose sur un modèle d'action (figure 4) qui mobilise des bailleurs de fonds privés et des partenaires non contributeurs au financement du projet. Il est doté d'un opérateur central : Centraide. Le PIC adopte une forme organisationnelle qui se rapproche beaucoup d'initiatives classiques de soutien aux Initiatives de revitalisation territoriale intégrée (IRTI) définies et portées par des fondations philanthropiques. L'environnement de travail du PIC, par rapport à celui de l'Initiative montréalaise, fait en sorte que les modalités relationnelles prennent une forme différente entre les bailleurs de fonds et les tables de quartier. Ces dernières ont dû ajuster leurs attentes et leurs modes de relation face aux premiers.

## 3.0 PREMIÈRES OBSERVATIONS ET CONSTATS

### 3.1 Motivations et attentes des partenaires

Les entretiens avec les partenaires réunis au Comité de pilotage du PIC ont permis de mieux connaître leurs motivations et leurs attentes.

Dans l'ensemble, les répondants expriment un vif intérêt et une volonté réelle de s'engager dans le PIC. La plupart sont intéressés par au moins un élément de la proposition formulée par les représentants de deux organisations idéatrices. En particulier, ils qualifient l'opportunité qu'elle représente. Elle permettra :

- de collaborer avec des fondations ;
- de produire des effets systémiques dans le domaine de la lutte contre la pauvreté
- d'être en mesure de mieux mesurer l'impact de leurs dons ;
- d'apprendre sur les modes de soutien au DSLI les plus susceptibles de produire des effets durables dans les milieux.

Par contre, il ressort des entretiens que bon nombre de partenaires ont adhéré au PIC dans l'espoir de créer un espace de décision et d'action collectives qui ferait évoluer la proposition initiale dans le sens qu'ils le souhaitaient. Dès le départ, nous avons observé une tension dynamique entre la proposition initiale portée et défendue par les co-architectes et les souhaits portés par les autres partenaires.

En tant qu'acteurs sociaux stratégiques, les partenaires ont l'habitude d'établir leur propre direction et leurs propres priorités, ce qui n'est pas le cas avec le PIC où il leur est demandé d'adhérer en tant que co-investisseurs et co-apprenants à un projet défini à l'avance. À l'exception de la Fondation Lucie et André Chagnon, ni les partenaires financiers, ni les partenaires complémentaires (de l'IM), n'ont eu l'occasion de contribuer aux grandes décisions qui ont donné forme à la proposition initiale du projet.

Dans ces conditions, l'adhésion des autres fondations est plus transactionnelle. Elles le font en espérant y trouver leur compte et y retirer des bénéfices pour leur organisation. Pour plusieurs d'entre elles, cette adhésion n'a pas non plus été automatique. Certains partenaires financiers ont négocié des conditions de participation et de contribution qui leur sont particulières.

Les partenaires ont adhéré aux objectifs du PIC dans leurs grandes lignes, mais cela a été fait à des degrés variables. Ils n'adhèrent pas nécessairement à toutes les prémisses et hypothèses sous-jacentes ; entre autres, certains questionnent la prémisse selon laquelle les tables de quartier représenteraient la structure de soutien (« backbone ») naturelle pour soutenir le développement des milieux. Mentionnons que la majorité des partenaires financiers n'ont pas d'antécédents à soutenir le développement social local intégré à Montréal. Ils participent au PIC à partir de leur posture philanthropique particulière et à partir de cadres de référence qui leur sont propres : que ce soit l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social ou le rôle philanthropique dans le développement urbain.

Au-delà des intentions inscrites dans la proposition des co-architectes, les autres partenaires financiers ont aussi leurs propres intérêts et intentions. En s'intégrant au PIC, certains partenaires expriment le souhait de décloisonner et d'oxygéner l'écosystème autour du DSLI. Pour les uns, cela renvoie à une conception de l'action locale qui ne se serait pas suffisamment ouverte à l'ensemble des réseaux d'acteurs qui pourraient avoir une influence sur les conditions et la qualité de vie locale. D'autres voudraient perturber les modes d'action et de soutien établis dans l'écosystème existant, pour l'ouvrir à des façons différentes d'envisager et d'accueillir le changement.

Enfin, en faisant partie du Comité de pilotage du PIC, quelques fondations y voient l'opportunité d'orienter et d'articuler entre elles leurs propres initiatives de soutien dans les quartiers montréalais, au-delà de ce qui se fait dans le cadre du PIC.

### 3.2 Le modèle opératoire et la gouvernance du PIC

Plusieurs objets différents motivent la collaboration des partenaires au sein du PIC. Lors des entretiens, chacune des grandes finalités suivantes a été mentionnée par au moins trois partenaires.

- Permettre une allocation de fonds plus *efficente*, à la fois par le partage des coûts et la réduction de la charge de travail pour chaque bailleur de fonds participant, et par la proposition de soutien qui vise à simplifier le travail pour les organismes bénéficiaires.
- Faire des apprentissages et développer les connaissances, que ce soit sur les conditions de soutien au DSLI ou sur les pratiques de collaboration entre bailleurs de fonds et d'harmonisation des modes de soutien.
- Accroître la portée et l'impact de l'intervention au-delà de l'addition des ressources financières ; pour certains cela renvoie au développement des synergies entre ressources différentes et à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies coordonnées en vue d'atteindre des objectifs communs.
- Par l'effet de démonstration, exercer une influence pour faire changer les pratiques de soutien des fondations et des autres bailleurs de fonds ; pour certains, l'exercice d'influence va au-delà de l'effet de démonstration pour viser de façon plus active certaines politiques ou pratiques administratives publiques ou privées.

Afin de soutenir la collaboration entre les bailleurs de fonds, des modèles d'organisation différents peuvent être mobilisés en lien avec chacune de ces finalités (Prager, 2011 ; DP Evaluation, 2012). Le modèle opératoire initial du PIC, qui fait partie de la proposition initiale, s'accommode bien de certaines de ces finalités et moins bien d'autres. Selon le modèle initial, les fondations partenaires versent les fonds qu'elles ont consentis au projet à un organisme intermédiaire (Centraide), lui-même bailleur de fonds, qui possède une expertise particulière (Huang et Seldon, 2015). Dans ce modèle, les pouvoirs décisionnels ainsi que les risques et responsabilités sont concentrés sur le bailleur de fonds intermédiaire. Centraide occupe ainsi le rôle de pivot entre les partenaires et les tables. L'organisation assure des fonctions de coordination, d'analyse et de conseil, de relations avec les milieux et de suivi à la mise en œuvre de l'expérience.

À plusieurs égards, c'est un modèle qui peut convenir à certaines attentes des partenaires. Tout en s'accommodant bien des finalités d'efficience et d'apprentissage, il s'agit d'une forme de collaboration relativement légère et peu contraignante pour les organisations concernées. Le rôle des partenaires dans la prise de décision est jusqu'ici assez limité. Le modèle actuel du PIC est conçu pour les servir en tant que co-apprenants. Ils reçoivent de l'information qui sert à la reddition de compte et au développement des connaissances.

Rappelons aussi que, contrairement aux deux co-architectes, le groupe des partenaires dans son ensemble n'a pas connu de période d'appriovissement avant le début des activités. Cela étant, un modèle léger et peu contraignant pouvait être le plus adapté à la première année du partenariat, période pendant laquelle les partenaires devaient apprendre à se connaître, à se comprendre et à se faire confiance : préconditions

essentielles à des formes de collaborations plus exigeantes (Prager, 2011 ; James, 2013 ; Huang et Seldon, 2015 ; Mendes Campos, 2015).

Malgré cela, au fil de la première année de déploiement du PIC, la plupart des partenaires expriment certains malaises avec le modèle de fonctionnement du projet. Afin de maximiser leur implication dans cette expérience, presque tous les 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'activation de ces potentiels fait d'ailleurs partie des intentions du PIC.

Tout en souhaitant jouer un rôle plus actif, des partenaires estiment ne pas pouvoir le faire à l'intérieur de la structure actuelle. La question des rôles et des pouvoirs des partenaires au Comité de pilotage semble d'ailleurs être une source d'ambiguïté. Lorsqu'ils ont été invités à prendre des décisions concernant la sélection des quartiers ou des projets proposés, certains ont estimé qu'ils n'étaient pas équipés pour porter un jugement éclairé sur les communautés ou sur les propositions provenant d'elles. Pour arriver à jouer ce rôle plus actif et à porter ce jugement éclairé, les partenaires expriment le besoin d'avoir un lien plus direct avec le terrain. À cet effet, la plupart sont de moins en moins à l'aise avec le fait que Centraide soit l'interface unique avec les milieux; à leurs yeux, son rôle pivot serait devenu un goulot qui filtrerait l'information provenant du terrain.

Ainsi, le modèle de départ conviendrait moins bien à certaines autres finalités qui motivent des partenaires, soit la recherche d'un impact collectif et l'exercice d'une influence plus active, qui supposent une coordination des stratégies et des leviers. Ces finalités ont tendance à faire appel à 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 (DP Evaluation, 2012 ; Huang et Seldon, 2015). Avec une telle évolution, le PIC cesserait d'être le « projet de Centraide », tel que la plupart le décrivent, et évoluerait vers un projet où autant la distribution des pouvoirs que la prise de risque seraient partagées.

Autour de cette possibilité, un paradoxe se dessine toutefois. Il est important de noter que les formes plus intégrées de collaboration sont aussi beaucoup plus engageantes et exigeantes pour les organisations participantes (Gibson, 2009 ; Pfitzer et Stamp, 2010 ; Prager, 2011; Morris, 2014). Malgré l'intérêt de la plupart des partenaires à jouer un rôle plus actif dans le projet, certains expriment en même temps une hésitation à faire évoluer le modèle de fonctionnement vers une forme plus intégrée et plus engageante. Certains d'entre eux nomment carrément des contraintes de temps et de capacité, et expriment des difficultés à maintenir le rythme de leur engagement actuel aux réunions mensuelles du comité de pilotage. Si le projet évoluait vers un modèle de collaboration encore plus engageant, il y aurait des risques que certains partenaires se désengagent.

### **Prochaines étapes et recommandations**

Trois éléments sont à considérer.

- Dans un premier temps, les partenaires du Comité de pilotage devraient faire un exercice pour identifier et clarifier les finalités auxquelles chacun d'entre eux tient le plus dans le cadre du PIC, ainsi que le niveau d'engagement et de risque correspondant à la poursuite de chacune de ces finalités. Un tel exercice faciliterait une compréhension partagée des finalités à retenir et de l'investissement de temps et du niveau de risque que chaque partenaire serait éventuellement prêt à consacrer au projet.

- À partir de cet exercice, le modèle organisationnel pourrait évoluer pour mieux s'accommoder des finalités qui demeureront sur la table. Pour tenir compte des capacités d'engagement différentes des partenaires, des formules permettant un engagement différencié pourraient être explorées : par exemple, il pourrait y avoir un noyau de partenaires à engagement plus intensif et un autre groupe de partenaires qui maintiendrait un niveau d'engagement plus léger. Ces options pourraient s'offrir comme solutions à la recherche d'un modèle unique autour du plus petit dénominateur commun. Cette dernière option risquerait non seulement de réduire la portée possible du PIC, mais aussi d'être une source d'insatisfactions durables.
- En ce qui concerne la répartition des rôles au sein du Comité de pilotage, le PIC pourrait s'inspirer de certaines des leçons tirées des expériences de soutien philanthropique aux initiatives territoriales intégrées. Selon celles-ci (Aspen Institute, 2012), les fondations à ancrage local sont les mieux placées pour accompagner le travail qui se fait auprès du terrain, tandis que les fondations à rayonnement géographique plus grand ont souvent plus de capacité de porter des enjeux politiques ou systémiques, ou de soutenir le partage et la dissémination de connaissances et de pratiques entre localités différentes.

### 3.3 Les premiers temps de l'opérationnalisation dans les quartiers

À la fin de l'été 2015, la période de démarchage des partenaires tire à sa fin. Les ententes d'adhésion et de contribution seront toutes finalisées au cours des deux ou trois mois qui suivront. C'est au moment de son lancement public que le PIC est également annoncé à l'ensemble des tables de quartier, parmi lesquelles un certain nombre seront admissibles à un soutien intensif ou ciblé.

Il va sans dire que les résultats de l'action des partenaires dans le PIC, et les résultats de l'action menée sur le terrain, sont étroitement inter-reliés. De ce fait, les interlocuteurs des quartiers sont les premiers acteurs concernés par le PIC. Notre étude a donc cherché à comprendre comment le projet se déploie sur le terrain.

Sur ce point, la plupart des acteurs du terrain ont accueilli cette initiative de façon favorable. Des réactions positives et des critiques ont été exprimées dans les semaines qui ont suivi l'annonce du projet.

Selon les personnes près du terrain qui ont été rencontrées lors d'entretiens, l'offre de soutien au cœur du PIC correspondait à un besoin réel. Pour la plupart, ces personnes sont relativement à l'aise avec le fait que ce soit une initiative émanant de fondations philanthropiques, car elles reconnaissent que le soutien philanthropique et celui de l'État peuvent occuper des créneaux différents et complémentaires.

Par contre, la façon de préparer et d'annoncer le PIC a provoqué des inconforts chez plusieurs de ces interlocuteurs. Certaines personnes y ont vu l'indicateur d'un changement de posture de la part de Centraide. Avant le PIC, les tables de quartier avaient connu l'expérience de bonnes relations partenariales avec Centraide, entre autres dans le cadre de l'Initiative montréalaise, et plusieurs entretenaient des communications privilégiées avec ses conseillers. Plus que toute autre chose, la préparation du projet, en se faisant sans consulter les tables de quartier qui en sont les acteurs bénéficiaires, signale pour plusieurs répondants une rupture par rapport aux relations antérieures qualifiées de plus partenariales. Certains interlocuteurs, près du terrain, considèrent que les co-architectes du projet auraient gagné à consulter les tables en amont, car ils auraient pu tester certains a priori et hypothèses de travail, ce qui aurait permis des ajustements avant de lancer l'opération. Ensuite, il a été indiqué que le choix de faire le lancement public du PIC à la Chambre de commerce, sans événement préalable ou simultané de lancement auprès des communautés territoriales locales, a envoyé un message clair sur le public que cette expérience jugeait prioritaire à rejoindre.

L'opérationnalisation de l'expérience a aussi engendré des grincements de dents. Entre le lancement public du projet et la date limite pour le dépôt des lettres d'intention des tables de quartier, le délai était serré : soit moins de deux mois. Malgré les contraintes de temps et un degré inégal de préparation sur le terrain, toutes les tables ont déposé une lettre d'intention.

La sélection des quartiers a été faite assez rapidement, en moins de trois mois. Les professionnels du service d'allocations de Centraide ont effectué une pré-analyse et ont formulé des recommandations. À partir de celles-ci, les partenaires du Comité de pilotage ont fait un choix des quartiers à retenir pour le soutien intensif (cinq quartiers/PIC I) et pour le soutien ciblé (douze quartiers/PIC II). À partir de la fin février 2016, les tables de quartier ont été convoquées une par une par Centraide pour communiquer les résultats de l'exercice de sélection.

Après ces premières étapes, le rythme du passage à l'action sur le terrain, et donc du déploiement des formes de soutien prévues par le PIC, a été légèrement ralenti. Les premiers projets proposés à partir de plans d'action de quartier existants ont été déposés à Centraide à l'automne 2016, pour être présentés au Comité de pilotage à l'hiver 2017.

La question du rythme du passage à l'action représente d'ailleurs un point de tension. Pour plusieurs partenaires au Comité de pilotage, ce rythme est trop lent. Ils se sont impatientés de se voir contraints de suivre le rythme de Centraide et du terrain. Au cours de cette période, des frustrations ont été exprimées. Sans un accès direct au terrain, les partenaires ne se sentaient pas en mesure de jouer un rôle actif pour appuyer l'accélération du processus. De leur côté, pendant cette période, les interlocuteurs terrain ont ressenti une pression pour un passage plus rapide à l'action. Ils ont réagi en faisant valoir que cela posait des risques de déséquilibrer des dynamiques locales, car le passage à l'action sur le terrain repose sur la mobilisation et l'adhésion des acteurs locaux. Pour maintenir cette mobilisation et cette adhésion, soutiennent-ils, il est important de respecter les processus démocratiques établis.

Certains écrits, qui traduisent des leçons pour la philanthropie engagée dans le soutien aux initiatives territoriales intégrées, valident ces préoccupations et soutiennent que les partenaires philanthropiques doivent être en mesure de gérer leurs attentes quant au temps requis pour passer à l'action et pour atteindre des résultats (Mack *et al.*, 2014). L'expérience passée révèle que les initiatives de revitalisation territoriale intégrée se développent et se déploient sur une durée plus longue que l'horizon typique des initiatives philanthropiques. De plus, leurs promoteurs ne peuvent pas prévoir avec certitude les résultats qui pourront être atteints (Auspos et Cabaj, 2014).

En tant qu'opérateur, Centraide a entendu ces préoccupations et a tenté de les prendre en considération dans les premiers temps du déploiement du PIC. Entre autres, l'organisation a constaté que la prémisse initiale, concernant la maturité des quartiers et leur disposition à passer rapidement à l'action en mode « impact collectif », ne reflétait pas la réalité des quartiers au point de départ du projet. Ce constat a conduit à des ajustements. D'abord pour mettre plus d'accent sur les effets à court terme portant sur le développement de la capacité collective d'agir<sup>33</sup> que sur l'atteinte des résultats à moyen ou à long terme. Ensuite, pour octroyer des ressources additionnelles à certaines tables afin de leur permettre d'assumer la charge de travail supplémentaire que représentent la mobilisation et la gestion locales spécifiques au PIC. Cette capacité d'adaptation a été appréciée par les acteurs terrain. Par contre, selon les interlocuteurs, la pression du rythme continuerait quand même à se traduire dans les attentes exprimées.

---

<sup>33</sup> Il s'agit d'une observation provisoire faite en amont du dépôt des plans d'action.



### 3.4 Les relations avec le terrain : des équilibres à trouver

Même si l'accueil du PIC sur le terrain a généralement été favorable, la mise en œuvre continue a nécessiter un grand doigté pour cultiver et maintenir la confiance et l'adhésion des acteurs terrain. Au moment du démarrage du PIC, un certain réservoir de confiance et de bonne volonté existait, même si les tables n'ont pas été consultées dans la conception du PIC. Cependant, c'est un réservoir de confiance qui se doit d'être entretenu tout au cours du projet.

Presque tous les interlocuteurs interviewés qui étaient près du terrain ont 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. Les rétroactions de ces acteurs attirent notre attention sur des aspects de l'opérationnalisation qui contribuent à la perception d'un manque de constance et de transparence.

Les répondants ont remarqué des inégalités d'un territoire à un autre en ce qui a trait à la présence terrain et à l'accompagnement offerts par Centraide en tant qu'opérateur. Il semblerait que les conseillers de Centraide n'aient pas été outillés de manière uniforme pour jouer le rôle d'accompagnateur requis par le PIC. À partir de ce constat, certains considèrent que Centraide devrait définir avec plus de clarté et de précision le rôle de partenaire qui convient :

- soit pour se recentrer sur le plan régional et agir en conséquence et avec plus de distance par rapport aux opérations ;
- soit être un acteur clé dans l'opérationnalisation, ce qui lui demanderait une allocation appropriée de ressources internes, lesquelles lui permettraient d'agir en concordance avec ses intentions d'être un opérateur/partenaire local.

Dans le cadre du PIC, l'environnement de travail avantage les acteurs terrain qui ont déjà établi de fortes relations avec leurs vis-à-vis de Centraide et qui ont déjà rodé avec eux des habitudes de travail (énoncé de propositions et négociations subséquentes). Dans les faits, même ces acteurs privilégiés relèvent certaines ambiguïtés dans le discours de Centraide. Ils ont indiqué des difficultés à bien saisir tout le rationnel qui sous-tendait le choix des quartiers. Ils ont mentionné avoir dû prendre les devants pour décoder les intentions de l'opérateur et parfois ils ont pris les devants dans l'interprétation des cadres et des concepts qui étaient proposés aux milieux.

Même si dans les premiers temps, Centraide est la seule organisation interface entre les partenaires financiers du PIC et le terrain, il y a des chances que cette situation évolue, car les partenaires du Comité de pilotage du PIC ont exprimé le désir d'avoir un lien direct avec le terrain. Cette volonté de la part des partenaires financiers pourra éventuellement ouvrir la voie à de nouvelles relations ou rapports avec des acteurs du terrain. Une relation plus directe avec le terrain pourrait bénéficier aux milieux et au déploiement du PIC dans son ensemble en augmentant le sentiment d'appartenance et l'engagement des partenaires et en favorisant l'identification d'opportunités de soutien qui soient en adéquation avec les besoins présents sur le terrain.

Par contre, la mise en relation de partenaires avec les tables devra tenir compte des conditions de maintien de la confiance et de l'adhésion des différents milieux concernés à l'expérience du PIC. Si cette mise en relation était mal gérée, elle risquerait de perturber les fondements relationnels qui sont à la base, autant de la concertation entre acteurs locaux que de la confiance et de la bonne communication entre les milieux et les bailleurs de fonds. Ici, le capital relationnel que Centraide a construit depuis de nombreuses années avec les tables représente un atout indéniable. Pour cette raison, il paraît sensé que Centraide joue un rôle d'intermédiaire et de médiateur de cette mise en relation : rôle qu'il a commencé à jouer avant la fin de la première année du PIC.

## Prochaines étapes et recommandations

Il est important de reconnaître que le rôle d'intermédiaire et de médiateur vient s'ajouter aux responsabilités que Centraide porte déjà. En développant plus de liens directs avec le terrain, les partenaires devraient voir à ce que les ressources allouées au PIC permettent à Centraide de jouer ces rôles.

L'opérateur et les partenaires devraient réfléchir à la posture commune à assumer dans leurs relations avec le terrain et à la revisiter régulièrement. Sur ce point, des écrits provenant du domaine des IRTI reconnaissent certains piliers de cette posture, dont la proximité du terrain et le rôle d'accompagnateur, voire celui de partenaire actif du développement local (Brown, 2012). Il s'agit d'une posture qui est exigeante et difficile à bien assumer. Il est important de reconnaître qu'elle peut aussi produire des effets moins positifs, induisant parfois des distorsions à la dynamique locale et laissant une plus grande place à la subjectivité dans les décisions de financement qui se prennent (Auspos et Cabaj, 2014).

Centraide, possiblement avec ses partenaires, devrait investir davantage dans le développement d'une ligne de communication avec les milieux qui soit la plus transparente possible, et à travers laquelle les bailleurs de fonds seront amenés à faire preuve d'humilité là où les circonstances le demandent. À ce sujet, des intervenants référents du domaine de la philanthropie stratégique territoriale affirment que la légitimité qu'une fondation veut établir en tant qu'acteur de changement dépend de sa capacité à communiquer de manière transparente ses objectifs et ses stratégies, et même les hypothèses, les a priori et les attentes sous-jacentes à ceux-ci, et d'inviter un dialogue en continu avec les autres acteurs concernés (Brown, 2012 ; Fehler-Cabral *et al.*, 2016).

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.

Le déséquilibre de pouvoir entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires amène souvent ces derniers à se censurer face aux premiers, les privant du coup de rétroactions utiles. À défaut de pouvoir créer des mécanismes anonymes de rétroaction<sup>34</sup>, Ranghelli et Moore (2016) incitent les fondations à solliciter des rétroactions sur une base continue auprès des organismes qu'elles financent, à démontrer que ceux-ci ne seront pas pénalisés s'ils l'offrent, et à faire preuve de transparence en partageant publiquement les rétroactions recueillies.

Un des partenaires au Comité de pilotage a exprimé son souhait que la voix des communautés soit mieux représentée dans la gouvernance du PIC. Il est d'ailleurs possible que le PIC puisse évoluer dans une direction qui amène les partenaires à envisager un partenariat plus affirmé avec le terrain. En effet, certains partenaires et d'autres interlocuteurs ont exprimé le souhait que le Comité de pilotage active des stratégies d'influence pour faire lever certaines contraintes systémiques à la mise en œuvre des plans d'action de quartier, option qui sera explorée en plus de détail dans la prochaine section. Cela impliquerait, au minimum, un mécanisme de dialogue où les interlocuteurs des quartiers pourront identifier les obstacles ou les contraintes qui pourraient être du ressort d'influence des partenaires. Au-delà du simple dialogue, les partenaires pourraient explorer d'autres options de partenariat plus affirmé avec les acteurs du terrain, reconnaissant comme le font plusieurs autres acteurs de la sphère philanthropique que l'inclusion et la collaboration authentiques favorisent des stratégies philanthropiques plus solides (Patrizi et Thompson, 2011 ; Bartczak, 2016).

---

<sup>34</sup> À l'image des *grantee perception reports* (rapports d'enquête sur les perceptions des donataires) que le Center for Effective Philanthropy réalise pour le bénéfice de fondations clientes ou de la plateforme créée par l'initiative Philampify du National Committee for Responsive Philanthropy.

## 4.0 AUTRES POINTS DE TENSION ET QUESTIONS À TRAVAILLER

Au cours des entretiens réalisés, d'autres questions ont été soulevées et constituent des éléments à résoudre. Une première question a trait à la nature des changements systémiques recherchés. Une deuxième se penche sur l'identification d'éléments facilitants et les défis qui se posent en lien avec l'objectif de réaliser des apprentissages et de les intégrer dans la démarche. La troisième a trait au niveau d'engagement des parties prenantes dans le projet d'apprentissage. Enfin, la dernière porte sur la pérennisation de cette expérience.

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

Selon le document de présentation du projet, le PIC propose non seulement d'atténuer les effets de la pauvreté, mais également de s'attaquer à ses causes et aux changements « systémiques » requis. Le changement systémique figure très souvent dans le répertoire des objectifs de la tradition de soutien philanthropique aux initiatives de revitalisation territoriale intégrée (IRTI). En général, la notion renvoie à des changements durables aux routines, aux relations, aux valeurs, aux ressources, aux politiques et aux structures de pouvoir d'un système donné (Abercrombie, Harries & Wharton, 2015). Dans le domaine de pratique des IRTI, les « systèmes » désignent le plus souvent les organisations et les institutions susceptibles d'exercer une influence sur les trajectoires de développement des communautés locales.

La notion semble être employée dans le domaine des IRTI pour désigner deux registres distincts de changement. Si l'on se réfère au cadre de la *Integration Initiative* de Living Cities aux États-Unis (Mt Auburn Associates, 2012), le changement systémique renvoie, dans un premier temps, à un registre d'action qui relève clairement des initiatives locales, c'est-à-dire aux changements qui se produisent dans les dynamiques locales en faveur d'une plus grande intégration intersectorielle et multi-réseaux.

Dans un deuxième temps, le champ du soutien aux IRTI reconnaît les effets structurants des politiques et des tendances sociales plus globales sur les initiatives locales (Hopkins, 2015) : entre autres, les politiques de financement et d'investissement publics ou philanthropiques, les politiques et les règlements touchant l'habitation, l'aménagement et le développement urbain, le développement commercial, ainsi que les pratiques d'approvisionnement et d'embauche locale dans les secteurs public et privé (Mt Auburn Associates, 2012). Cela étant, dans la plupart des écrits provenant du domaine des IRTI, les mentions de « changement systémique » font référence à des changements durables aux politiques et aux pratiques institutionnelles de l'écosystème dans lequel les initiatives locales évoluent : l'idée étant que cet écosystème doit évoluer de son côté afin de permettre des transformations au niveau local (Auspos et Cabaj, 2014).

Les bilans des expériences passées de soutien aux IRTI révèlent que les initiatives locales n'arrivent généralement pas d'elles-mêmes à catalyser des changements systémiques (Aspen Institute, 2012). Là où des adaptations systémiques se seraient produites à partir du local, il s'agirait de changements « transactionnels » (dans le cas par cas, bénéficiant à un seul quartier) plutôt que transformationnels. À partir de ces leçons, le champ de pratique actuel reconnaît que des décideurs situés à d'autres niveaux seraient mieux placés que les milieux locaux eux-mêmes pour travailler à changer des pratiques et des politiques qui freinent les efforts de revitalisation locale (Auspos et Cabaj, 2014).

Selon la théorie du changement implicite du PIC, à moyen ou à long terme, cette expérience vise entre autres à influencer l'adoption sur le plan régional de politiques et de mesures favorables au

développement social local intégré et à la lutte contre la pauvreté. Lors des entretiens, des partenaires du Comité de pilotage évoquent deux compréhensions différentes de ce que cette finalité représente.

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. Cette première option de changement systémique trouve écho dans des écrits provenant du domaine des IRTI, et notamment de la *Integration Initiative* de Living Cities qui, elle aussi, a visé une plus grande intégration des pratiques et des programmes destinés à soutenir la lutte contre la pauvreté dans les milieux locaux (Mt Auburn Associates, 2012).

D'autres partenaires du Comité de pilotage souhaiteraient que le PIC, en tant qu'initiative régionale, 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 à un souhait exprimé par des interlocuteurs du terrain. Cette autre visée de changement systémique est également bien reflétée dans les écrits provenant du domaine des IRTI. Entre autres, Kubisch (Aspen Institute, 2012) estime que si les initiatives de soutien à la revitalisation territoriale intégrée souhaitent produire des changements systémiques transformationnels, les bailleurs de fonds devraient jouer un rôle particulier pour agir sur le palier des réformes politiques et systémiques liées aux cibles de changement fixées par les communautés. À cette fin il arrive souvent, note-t-elle, que les fondations engagées dans ce genre de soutien planifient et exécutent une stratégie parallèle à celle qui porte sur le travail terrain.

À ce sujet, l'état actuel de ce champ d'intervention tend vers des stratégies duales menées en coordination, où il est cherché à relier les échelons micro et macro à l'intérieur d'un cadre global d'intervention (Hopkins, 2015). Les changements systémiques visés peuvent concerner autant les pratiques du secteur privé que public. Certaines initiatives recensées poursuivent l'objectif spécifique de mobiliser des acteurs du marché privé pour qu'ils soutiennent mieux le travail de revitalisation locale, entre autres choses, en mobilisant de nouvelles filières de financement dont la finance solidaire. À d'autres moments, elles cherchent à influencer les trajectoires de développement urbain à la faveur d'un développement territorial plus inclusif et équitable se concrétisant autour de d'opportunités d'emploi ou d'accès à la propriété, ou encore l'orientation des grands projets de développement urbain (Mt Auburn Associates, 2012 ; Ferris et Hopkins, 2015). Encore ici, le levier des politiques publiques peut s'avérer le moyen efficace pour provoquer et structurer des changements de pratiques dans le secteur privé, en offrant des incitatifs ou en imposant des limites réglementaires à certaines pratiques (Auspos et Cabaj, 2014)

À titre d'exemple, Hopkins (2015) cite l'action simultanée de United Way Toronto sur les registres de l'action locale et du changement des politiques qui structurent le contexte dans lequel l'action locale se déroule. Parmi les cibles répertoriées des stratégies d'influence de l'organisation : les normes d'emploi, la réglementation des pratiques de prêt usurier, et des changements de zonage permettant l'établissement d'une plus grande diversité d'entreprises dans les quartiers à faible revenu.

### **Prochaines étapes et clarification des intentions des partenaires**

À ce stade-ci, les intentions des partenaires du Comité de pilotage demeurent à préciser quant au rôle qu'ils souhaiteraient jouer dans une stratégie d'influence régionale. Selon les échos du terrain, les deux options de changement systémique nommées par les partenaires seraient pertinentes. Les expériences d'ailleurs suggèrent qu'elles devraient se compléter à l'intérieur d'une stratégie portée par les partenaires.

À noter, deux des trois partenaires non financiers au Comité de pilotage, la Ville et la DRSP, sont à la fois partenaires stratégiques et financiers de l'Initiative montréalaise et gestionnaires de plusieurs fonds destinés aux initiatives concertées locales. Leur présence au PIC est liée à la possibilité qu'ils puissent jouer un rôle clé à l'intérieur des leurs institutions pour générer plus de cohérence entre les divers mécanismes de financement d'initiatives locales, de projets locaux ou de grands projets.

Si un noyau de partenaires souhaite travailler sur les politiques et pratiques systémiques qui posent obstacle à la réalisation de certains éléments des plans d'action de quartier, cela suppose de construire une stratégie coordonnée avec le terrain, à partir des contraintes et obstacles que les acteurs du terrain identifient. Avec l'activation d'une telle stratégie d'influence, la CMTQ pourrait jouer un rôle plus affirmé d'interface et de porte-parole des tables pour l'identification d'enjeux dont les leviers leur échappent. Ici, comme le recommandent Auspos et Cabaj (2014), il demeurera important de laisser d'abord la place aux acteurs du terrain d'intégrer eux-mêmes l'espace d'influence là où c'est possible et pertinent.

## 4.2 Capacité démonstrative en tension avec l'apprentissage

Les entretiens avec les partenaires du Comité de pilotage indiquent que la plupart sont assez investis dans le projet d'apprentissage du PIC. Plusieurs expriment des attitudes porteuses pour le potentiel de ce projet d'apprentissage, nommant entre autres leur souhait d'apprendre de ce qui ne marche pas, de « se faire challenger ».

Selon Brest et Harvey (2008), la capacité évoquée ici d'apprendre de ses échecs (compris ici dans le sens de la non atteinte des objectifs) représente un des piliers de la philanthropie stratégique. Bien qu'importante, ce n'est pas une capacité qui se développe facilement. Darling (2010) et Darling et Smith (2011) ont examiné de plus près le cycle d'apprentissage au sein de plusieurs fondations philanthropiques. Elles observent que les échecs ont tendance à passer inaperçus ou à être rationalisés en l'absence d'une théorie explicite de l'action et de pratiques d'évaluation adaptées à la situation.

D'autres facteurs aussi peuvent agir pour refroidir la volonté d'apprendre des échecs. Rappelons que, selon la théorie du changement du point de départ, le PIC vise entre autres choses à faire la démonstration que la mobilisation et le développement des communautés constituent un fondement du développement social local intégré et un outil privilégié de lutte contre la pauvreté. Avec cette démonstration, ses promoteurs souhaitent que ces pratiques gagnent en reconnaissance auprès des institutions et des bailleurs de fonds qui ont la capacité d'influer sur leur avenir.

La finalité de la démonstration semble peser relativement plus lourdement pour certains acteurs du système d'action du PIC que pour d'autres. Lors des entretiens, des interlocuteurs plus près de l'action terrain et de l'opération du projet ont fait état de la pression qu'ils ressentaient de devoir réussir à tout prix. Ce sont d'ailleurs les acteurs sur qui les risques sont les plus concentrés et pour qui les conséquences de l'échec pèsent le plus lourd.

- Pour Centraide, l'acteur au cœur de l'expérience, plusieurs éléments sont en jeu, et notamment le maintien :
  - de la confiance et de l'adhésion des partenaires ;
  - de sa réputation publique ;
  - ultimement, de sa capacité de collecte de fonds.
- Pour les tables, leur participation au PIC met en jeu leur relation de confiance avec leurs principaux bailleurs de fonds, leur crédibilité sur le plan local et le maintien de la mobilisation, voire de la cohésion locale.

- Pour Dynamo, son rôle dans le PIC met en jeu sa position dans le créneau particulier qu'il occupe, position qu'il doit à la relation de confiance tissée au fil des années avec Centraide et avec les tables et autres initiatives de mobilisation de son territoire.

Or, autant pour les porteurs locaux des initiatives de revitalisation territoriale intégrée que pour leurs bailleurs de fonds, ce sont des initiatives « risquées » (Aspen Institute, 2012; Auspos et Cabaj, 2014). Étant donné la complexité des systèmes d'action dans lesquels évoluent les milieux locaux, le succès de ces initiatives n'est pas garanti. Plusieurs leviers de changement échappent d'ailleurs au contrôle local. Les fondations qui investissent dans ce champ de pratique devront accepter que certains échecs seront inévitables, estiment Auspos et Cabaj (2014), et que c'est plutôt l'apprentissage qu'on en tire qui « rentabilise » l'investissement.

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 la captation et le partage et quels signaux seront mis de côté.

Apprendre de ce qui ne marche pas suppose un partage libre de l'information et de l'« intelligence » qui monte du terrain, le sens qu'on peut prendre des risques, et une capacité d'adaptation en temps réel.

### **Options à considérer**

Il appartiendra aux partenaires qui sont moins exposés au risque de 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. À cet effet, trois options paraissent pertinentes.

- Reconnaître ensemble les risques auxquels certains acteurs sont exposés, et calibrer collectivement le poids relatif que l'objectif de démonstration doit prendre aux côtés de l'objectif d'apprentissage.
- Démontrer aux acteurs du terrain que l'on souhaite réellement soutenir la création d'environnements d'expérimentation et d'échec sécuritaire. Ce message pourra se transmettre au fur et à mesure que des relations de confiance s'établissent. Comme geste de bonne foi, les partenaires financiers pourraient chercher à instaurer des mécanismes de reddition de comptes réciproques entre bénéficiaires et partenaires. De tels mécanismes pourraient faire que les bailleurs de fonds rendent compte aux communautés de leur capacité de s'assurer que toutes les formes de soutien offertes dans le cadre du PIC permettent aux milieux de gérer leurs démarches de changement de façon adaptative et évolutive (Auspos et Cabaj, 2014).
- Centrer une partie des efforts sur l'identification et l'apprentissage en temps réel de « micro-échecs », afin de développer la capacité chez tous et chacun des capter des signaux et de s'ajuster avant que d'autres situations d'échec à conséquences plus importantes ne se produisent (Darling et Smith, 2011).

### **4.3 Niveau d'engagement des partenaires dans le projet d'apprentissage**

Un autre défi qui se dessine, en lien avec le projet d'apprentissage en réseau du PIC, est lié à l'engagement de toutes les parties prenantes du système d'action, dont les partenaires du Comité de pilotage. Pour maximiser et maintenir cet engagement, l'agenda d'apprentissage du PIC devra être conçu pour servir la prise de décision pour tous les acteurs impliqués : les acteurs terrain, l'opérateur du projet et les partenaires (Mack *et al*, 2016). Ces derniers ne font pas que prendre des décisions ensemble dans la gouvernance du projet, mais également au sein de chacune de leurs organisations respectives.

Tout comme les partenaires ont des intentions et des intérêts différents en participant au PIC, leurs besoins d'information pour appuyer leurs prises de décisions risquent aussi d'être différents les uns des autres. Ici encore, il pourrait être utile d'explorer des options d'engagement différencié des partenaires dans le projet d'apprentissage, selon la pertinence de divers aspects de l'agenda d'apprentissage du PIC.

Dans cette veine les options à considérer sont les suivantes.

- Raffiner et au besoin faire évoluer l'agenda d'apprentissage en fonction d'une cartographie plus précise des décisions que chaque partie prenante devra prendre à partir de l'information évaluative livrée par le PIC. Dans la mesure du possible, les questions stratégiques qui figurent à l'agenda d'apprentissage devraient être formulées pour refléter les principales hypothèses des partenaires, qu'elles soient explicites et partagées parmi tous, ou implicites et spécifiques à certaines organisations seulement (Mack *et al*, 2016).
- Dans un esprit de transparence, les partenaires devraient penser à diffuser l'ensemble de l'agenda d'apprentissage dans tout le système d'action du PIC, dont auprès des 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 d'autres parties prenantes du système d'action du PIC (Mack *et al*, 2016).

#### 4.4 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 de ce que l'expérience du PIC doit permettre de mettre en place, c'est-à-dire des changements durables que l'on souhaite voir se systématiser au-delà des cinq années de l'expérience.

La vision qui sera privilégiée reflétera aussi les a priori des partenaires concernant le rôle de la philanthropie par rapport aux sphères de l'État et de la société civile, par exemple :

- éclairage et démonstration,
- complémentarité ou substitution,
- organisation de nouveaux champs d'action ;
- contribution au développement d'un nouveau pacte social.

Plusieurs interlocuteurs ont exprimé leur souhait que les partenaires du PIC communiquent leur vision à cet effet, et, ce faisant, qu'ils acceptent de mettre cette vision en débat. Loin d'être une chose à éviter, estiment-ils, c'est un débat qui se doit d'avoir lieu dans une société démocratique où se négocient le rôle, les pouvoirs et les responsabilités des grandes catégories d'acteurs et des grands champs d'intervention, d'expertises et de compétences.

Une fois cette vision commune établie, la théorie du changement du PIC devra être retravaillée. Selon les finalités privilégiées, le résultat de cet exercice aura également des implications sur le modèle d'organisation à adopter et sur la durée du nouveau champ d'expérimentation à déployer.

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.

1. Modèle d'action philanthropique à étendre : à côté des effets bénéfiques (cohérence, impact accru) que les partenaires du PIC associent à la collaboration entre bailleurs de fonds, quelques interlocuteurs, tant chez les partenaires et les représentants du terrain que chez les informateurs clés externes, remarquent que le regroupement des bailleurs de fonds peut aussi comporter des effets pervers. En créant une porte unique où la plupart des grandes fondations philanthropiques actives à Montréal fédèrent leur soutien destiné aux communautés, un modèle comme celui du PIC pourrait avoir l'effet de réduire la diversité des options de soutien à ces milieux, et notamment à ceux qui se trouvent à y être inadmissibles. Un interlocuteur a illustré ce point en faisant référence à une expérience semblable observée ailleurs, où le pouvoir de négociation des organismes se trouvait du coup réduit lorsqu'ils devaient composer avec un front unifié (« cartel ») de bailleurs de fonds.
2. Projet de démonstration en vue d'influencer les politiques et pratiques publiques de soutien du développement des communautés : dans sa revue des connaissances dégagées au fil de plus de vingt-cinq ans d'interventions de soutien aux IRTI<sup>35</sup>, Hopkins (2015) observe que même les initiatives de revitalisation intégrée les plus réussies ont rarement l'effet de démonstration souhaitée, dans le sens de servir de modèle à une institutionnalisation de leur soutien financier via des programmes publics. Il s'agit d'une observation qui semble être particulièrement saillante dans le contexte actuel de vulnérabilité des programmes de financement public. En fait, bien que ce soit très fréquemment un objectif des initiatives philanthropiques de soutien à la revitalisation territoriale intégrée, il semblerait que l'influence sur les politiques et pratiques ne se produirait pas par simple effet de démonstration, mais plutôt par l'exercice de stratégies d'influence plus actives et ciblées. Un autre élément qui expliquerait la faible institutionnalisation publique des pratiques de soutien financier aux IRTI développées par les fondations tient au fait que le soutien philanthropique aux initiatives territoriales intégrées occupe en fait dans des créneaux distincts et complémentaires au soutien accordé par l'État (Aspen Institute, 2012).
3. Option hybride : Une tendance dite plus prometteuse dans le champ du soutien aux IRTI serait l'émergence de structures pour favoriser la complémentarité et l'arrimage des ressources philanthropiques, publiques et d'entreprises privées (Ferris et Hopkins, 2015). Pour l'instant, ces structures demeurent l'exception plutôt que la règle. Leur capacité d'agréger une quantité plus importante de ressources financières permettrait de soutenir des initiatives plus ambitieuses et sur une plus longue durée. Il est clair qu'en contexte québécois, le développement de partenariats de type privé-public-social, qu'importe la combinaison, a suscité par le passé et suscitera dans le futur des questions de fond. Il est tout aussi clair que de nouvelles façons de faire doivent prendre place, toutefois, ces façons devront passer l'épreuve de l'acceptabilité sociale et démontrer un ancrage fort dans des pratiques démocratiques où la transparence, d'une part, et le respect des identités respectives, d'autre part, seront scrutés à la loupe.

La négociation de telles structures hybrides suppose au départ une compréhension partagée entre acteurs philanthropiques, privés, sociaux et étatiques du rôle et des compétences des uns et des autres. Or, il ne faudrait pas prendre pour acquis que les attentes de part et d'autre s'enligneront dans cette voie, estiment Healy et Donnelly-Cox (2016). Le cas de la *Integration Initiative* de Living Cities permet d'illustrer la complexité inhérente à cette recherche de compréhension

---

<sup>35</sup> La majorité des pratiques étudiées sont aux États-Unis, et une mise en garde doit s'appliquer à l'extrapolation de ces conclusions au contexte politique et institutionnel du Québec.



commune. Cette initiative lancée par des fondations philanthropiques cherchait entre autres à mobiliser des partenaires du secteur public pour devenir « coporteurs » des initiatives locales. Leurs tentatives ont connu moins de succès qu'escomptés, car leurs interlocuteurs gouvernementaux étaient portés à voir les fondations comme substituts à l'action étatique plutôt que comme collaborateurs (Hecht, 2014). Du coup, ils se sont sentis moins interpellés par l'intervention.

## 5.0 CONSTATS ET PISTES DE TRAVAIL

À l'étape des temps zéro et 0.5, il importe de relever les éléments d'apprentissage indispensables au bon développement de l'expérience.

Dans cette veine, au fil de cette étude, nous avons été en mesure de dégager des constats et des pistes de travail afin de bonifier la démarche d'ensemble. Certaines de ces pistes découlent de soi et peuvent être mises en application rapidement. D'autres apprentissages suscitent des pistes de travail qui relèvent d'éléments plus structurels, lesquels demandent la tenue de débats entre les parties prenantes afin de prendre les décisions appropriées au sein des instances concernées.

### 5.1 Constats

Nous avons regroupé les constats autour de thématiques centrales. Pour chaque thématique, nous dégageons des éléments clés qui se dégagent de l'étude qui nous avons réalisée.

#### Contexte et mobilisation de connaissances

- Au fil des dix dernières années, le paysage socioéconomique et sociopolitique québécois et montréalais rend compte d'un nouveau contexte marqué par une reconfiguration du rapport entre l'État et des organisations de la société civile.
- Depuis le début des années 2010, l'économie tourne relativement bien (chômage relativement faible et création constante d'emplois malgré des fermetures d'entreprises). Somme toute, nous observons une persistance de la pauvreté et des inégalités, désormais, travailler n'est garant ni de sécurité financière ni de mobilité sociale.
- Nous observons aussi un épuisement de la vague d'innovations qui a marqué les décennies 1980-1990. Par contre, nous observons aussi une montée en importance d'une autre vague. Nous sommes passés du développement communautaire au développement social et du développement local et régional supporté par des mécanismes territoriaux à un développement encadré par des mécanismes sectoriels misant sur l'innovation technologique ou sociale.
- Dans ce contexte, nous observons une montée en importance de nouveaux acteurs dont les fondations subventionnaires. Plusieurs des fondations philanthropiques montréalaises ont une expérience de collaboration.
- Enfin, notre rapport rend compte de l'importance de la mobilisation des connaissances dans un contexte où l'expérimentation est au cœur d'une démarche d'intervention. Dans un tel contexte, il importe à la fois de mobiliser les connaissances existantes, mises en lumière dans la littérature, et de produire de nouvelles connaissances en lien direct avec l'expérimentation en cours. La fonction « recherche et développement » devient alors une condition clé pour tirer le maximum des apprentissages issus d'une expérience qui se veut non seulement novatrice mais aussi qui veut faire démonstration.

#### Les partenaires financiers et stratégiques

- Les partenaires ont exprimé une bonne compréhension, un intérêt et une volonté réels de s'engager dans le PIC.

- Les partenaires adhèrent aux objectifs du PIC dans leurs grandes lignes, mais cela se fait à des degrés variables :
  - pour la plupart, leur adhésion est transactionnelle ;
  - ils le font en espérant y trouver leur compte et à partir de leurs propres intérêts et cadres de référence ;
  - nous observons une ouverture réelle pour concilier les objectifs et les intérêts présents.
- Somme toute, il existe un « effet brouillard » relativement sain qui rend parfois opaque la définition des rôles et des fonctions entre les parties prenantes. Ces rôles et fonctions sont à la fois clairs tout en devant être précisés :
  - en amont, entre les partenaires financiers et les partenaires stratégiques ;
  - au niveau de l'opérateur sur qui a entièrement reposé le déploiement de l'expérience sur le terrain et qui a mobilisé sa structure opérationnelle « traditionnelle » en support à la nouvelle logique et stratégie de financement que représente le PIC ;
  - en aval, entre les membres d'une table de quartier, les membres porteurs d'un projet ou d'une démarche et la table, comme entité organisationnelle, eu égard à l'opérationnalisation des projets/démarches financés (imputabilité, suivi des projets...).

#### L'opérateur : Centraide du Grand Montréal

- Centraide occupe une position centrale en tant que co-architecte et surtout en tant que gestionnaire de l'expérience, ce qui se traduit par une concentration des risques autour de cette organisation.
- Malgré la présence de tensions, la posture d'écoute et d'adaptation de Centraide a été appréciée autant par les partenaires que par les acteurs du terrain.

#### Les milieux concernés et les tables montréalaises de quartier

- Malgré des critiques initiales et les réactions subséquentes qui se sont fait entendre, l'accueil du PIC sur le terrain est jugé favorable.
- Les milieux reconnaissent que la nature de la proposition de financement, dans ses grandes lignes, et l'offre de soutien, dans son déploiement, correspondent assez bien aux besoins exprimés à maintes occasions par le passé.

#### Opérationnalisation – terrain

- Le rythme du passage à l'action a représenté un point de tension entre :
  - les partenaires de l'expérience et l'action de l'opérateur vis-à-vis du terrain : démarche jugée trop lente ;
  - les acteurs du terrain vis-à-vis du Comité de pilotage : démarche jugée trop rapide.
- Les interlocuteurs du terrain et près du terrain souhaiteraient :
  - une plus grande constance et transparence dans les communications avec les milieux, notamment afin de rendre plus explicites les paramètres et les attentes à l'égard des démarches terrain qui sont soutenues.

## Opérationnalisation des collaborations et du modèle opératoire

- Selon les perspectives recueillies auprès des partenaires financiers, 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 un bailleur de fonds « intermédiaire » qui possède une expertise particulière ; les pouvoirs décisionnels ainsi que les risques et responsabilités sont concentrés sur le bailleur de fonds intermédiaire.
  - Les finalités portant sur l'exercice d'influence et l'atteinte d'un impact collectif 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.
- Nous observons des tensions entre les objectifs d'apprentissage et de démonstration réussie du PIC.
  - Les interlocuteurs près de l'action terrain et l'opération du projet traduisent les pressions (externe ou interne) ressenties de réussir la démonstration (que ça marche) ;
  - Plusieurs partenaires nomment leur souhait d'apprendre de ce qui marche et ne marche pas (pression neutre liée à une faible prise de risque). Somme toute : risque et apprentissage peuvent/doivent coexister
- Un des changements visés est l'adoption au plan régional de politiques et de mesures favorables au développement social local intégré et à la lutte contre la pauvreté. Nous observons que cette intention des partenaires exige des précisions quant au rôle qu'ils entendent jouer dans l'exercice d'influence à générer pour atteindre cet objectif.
- Les partenaires du Comité de pilotage du PIC expriment le désir d'avoir un lien direct avec le terrain, volonté de trouver leur compte dans le projet :
  - Ils souhaiteraient jouer un rôle plus actif dans le projet d'apprentissage et de production de connaissances.
  - Certains cherchent à pouvoir activer rapidement des leviers de soutien complémentaire dans les quartiers.
- 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 au sein du Comité de pilotage et avec le terrain.

## Pérennisation

- Plusieurs interlocuteurs ont exprimé le souhait que les partenaires du PIC communiquent leur vision sur la question de la pérennisation du PIC.
- De plus, deux éléments de clarification ont été exprimés, eu égard à cette pérennisation :
  - Quels changements durables ou effets systémiques les parties prenantes du PIC souhaitent voir se généraliser au-delà des cinq années du PIC.
  - Comment penser la place et le rôle de la philanthropie subventionnaire par rapport aux sphères d'intervention de l'État et de l'action communautaire.

## 5.2 Pistes

En fonction de certains des constats présentés dans la section précédente, nous avons identifié des pistes de travail en vue de bonifier l'expérimentation en cours. Ces pistes sont aussi regroupées par thèmes.

### Le partenariat

- Afin de faciliter le travail de clarification des rôles et des fonctions entre les partenaires, ce qui indirectement permettra de consolider la vision d'ensemble et les hypothèses de travail du PIC, nous suggérons que soit réalisée une cartographie dynamique des finalités recherchées et poursuivies par chacun des partenaires financiers et stratégiques du PIC. Au moins deux éléments seront à considérer dans la production de cette cartographie : le niveau d'engagement recherché et le niveau de risque à assumer. Ce travail de cartographie pourrait être fait initialement sur une base individuelle (auprès de chacun des partenaires du Comité de pilotage), et, dans un deuxième temps, donner lieu à une activité de mise en commun afin de dégager les éléments de convergence et de divergence tout en identifiant les finalités sur lesquelles il y a des consensus forts et faibles.
  - Rationnel : le PIC a été pensé en tant que démarche d'apprentissage. Il devient alors fondamental de situer la place et l'importance de cette démarche d'apprentissage pour chacun des partenaires impliqués. Le PIC pourra s'adapter aux besoins qu'exigeront cette expérimentation en autant que les partenaires seront prêts et disposés à voir leurs rôles et leurs fonctions évoluer ou bouger.

### L'opérationnalisation de l'expérience

- Être opérateur-gestionnaire d'une telle expérience demande plus de ressources humaines que celles qui ont été allouées initialement à cette expérience. Nous suggérons que soit réévalué le budget consacré à l'équipe Centraide-PIC pour assurer le bon déploiement de l'expérience et permettre un bon arrimage entre les ressources mobilisées par Centraide à l'interne et à l'externe (dont la cellule évaluative).
  - Rationnel : le PIC est une expérimentation dont le succès repose en grande partie sur les apprentissages qui vont en découler. Dès lors, le travail d'accompagnement des actions et de captation/analyse des données provenant de cet accompagnement sont centrales, tant pour les acteurs du terrain que pour les partenaires financiers et stratégiques. Il est donc important que la capacité de gestion soit proportionnelle aux besoins requis.

### Les apprentissages

- Un environnement de travail se disant ouvert aux succès et aux échecs.
  - Rationnel : être partie prenante du PIC, des partenaires aux acteurs terrains en passant par les ressources support qui sont mobilisées, s'inscrit dans une démarche expérimentale qui demande un environnement de travail ouvert à la fois au succès et à l'échec. Lorsque le processus apparaît plus important que l'atteinte de résultats tangibles et concrets, il importe de rendre transparente cette posture de travail : de la définition du cadre de travail à la collecte des résultats, le tout doit permettre d'expérimenter des projets et de capter les informations essentielles à la compréhension de ce qui marche et de ce qui ne marche pas, pose problème ou fait obstacle.

## L'influence

- En voulant agir sur les systèmes pour faciliter le travail réalisé à l'échelle de quartiers, les partenaires du PIC ouvrent un champ d'intervention qui demande en soi « une capacité opérationnelle ». Nous suggérons dans un premier temps que soit bien circonscrit la capacité et la zone d'influence des partenaires financiers et stratégiques, dont les acteurs du terrain. Nous suggérons, dans un deuxième temps, qu'un modèle opérationnel (interne, externe ou mixte) soit pensé afin d'appuyer le Comité de pilotage dans l'exercice d'influence qu'il entend réaliser. Par modèle opérationnel interne il est entendu les actions et le travail d'influence qui peut être réalisé au sein même du partenariat que représente le PIC. Par modèle opérationnel externe il est entendu les actions d'influence qui peuvent être exercées à l'extérieur de l'espace d'action institutionnelle que représente le PIC : auprès d'instances gouvernementales du Québec ou du Canada, auprès d'organisations du marché ou d'organisations de la société civile ou encore auprès de la population. Une approche mixte combine les deux approches précédentes.
  - Rationnel : toutes les ressources du PIC sont présentement consacrées au bon déploiement et au bon développement des expériences qui prendront place sur le terrain. Ces dernières vont interpeller les partenaires en leur faisant part ou en traduisant des besoins en termes de contraintes, d'obstacles et de problèmes à surmonter. Il importera donc, pour les partenaires financiers et stratégiques d'être en mesure et d'avoir la capacité d'agir pour tenter de résoudre ces problèmes, obstacles ou contraintes. Cette capacité d'agir sera d'autant plus efficace qu'elle disposera de ressources spécialisées et dédiées à cette fonction.

## Cadre logique, modèle d'action et modèle opérationnel

- L'évolution de l'expérimentation ou l'application des pistes précédentes auront un impact sur le cadre logique et le modèle d'action initial. Déjà, ce cadre et ce modèle ont légèrement évolué par rapport à la proposition initiale. Nous suggérons qu'un travail de type Lac à l'épaule réunissant toutes les parties prenantes se fasse à mi-parcours de l'expérimentation afin que soient revisités, à la lumière des développements, les fondements de cette expérimentation : en termes de cadre logique, de modèle d'action et de modèle organisationnel.
  - Rationnel : il est clair que du cadre logique au modèle organisationnel, le tout a été pensé par les deux co-architectes en fonction d'une idée qui mériterait d'être revisitée. À titre indicatif, les modalités de gouvernance pourraient être revisitées afin d'accorder une plus grande place aux acteurs issus du terrain. Toujours à titre indicatif, les projets complémentaires au PIC (au moins deux ont été identifiés au cours de notre étude) pourraient être considérés comme faisant partie prenante de l'expérimentation PIC et pourraient bénéficier d'un support logistique.

## La pérennisation de l'expérience

- Nous suggérons que soit inscrite à l'agenda du Lac à l'épaule la question de la pérennisation de l'expérimentation PIC.
  - Rationnel : minimalement, les milieux concernés vont avoir besoin de savoir si le PIC fera ou non anecdote dans le paysage du financement de l'action en matière de développement social. De façon plus large, assistons-nous, à travers cette expérimentation, à la mise en place d'une nouvelle logistique de travail, complémentaire et non en substitution à l'action étatique, à partir de laquelle des communautés et des territoires pourront compter pour appuyer leur développement.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Abercrombie, R., Harries, E., & Wharton, R. (2015). *Systems change: A guide on what it is and how to do it*. London: New Philanthropy Capital.
- Aspen Institute (2012). *Listening to Voices from the Field III: Implications for place-based giving*. Transcript from Council on Foundations Annual Conference 2011. Washington, DC: auteur.
- Auspos, P. et Cabaj, M. (2014). *Complexity and community change: Managing adaptively to improve effectiveness*. Washington, DC: Aspen Institute.
- Bamogo, M.A. (2013). *Portrait et analyse des stratégies à base territoriale pour contrer la pauvreté et l'exclusion dans le territoire de La Petite-Patrie à Montréal. Conditions d'une action intégrée*. Montréal: Thèse de doctorat en Sciences humaines appliquées, Université de Montréal.
- Bartczak, L. (2016). Grantee inclusion: what's it all about ? *Stanford Social Innovation Review*. Billet de blogue publié le 26 juillet 2016, [https://ssir.org/articles/entry/grantee\\_inclusion\\_whats\\_it\\_all\\_about](https://ssir.org/articles/entry/grantee_inclusion_whats_it_all_about).
- Behrens, T. R et Kelly, T (2008). Paying the piper: Foundation evaluation capacity calls the tune. In J. G. Carman & K. A. Fredericks (ed.), *Nonprofits and evaluation. New Directions for Evaluation*, 119, pp. 37–50.
- Bernholz, L., Fulton, K., et Kasper, G. (2005). *On the brink of new promise: The future of U.S. community foundations*. San Francisco: Blueprint Research & Design & The Monitor Group.
- Berthiaume, A. et Lefèvre, S. (2016). *Le collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales. Une étude de cas exploratoire sur la collaboration de fondations québécoises*. Cahier de recherche no 11. Montréal : PhiLab (<https://philab.uqam.ca/fr/16-publications>).
- BMO Groupe Financier et Boston Consulting Group (2014). *Créer un nouvel élan à Montréal : 10 propositions pour un programme de relance*. Montréal : auteur.
- Brady, S. et Juster, J.S. (2016). *Collective impact principles of practice: Putting collective impact into action*. Billet de blogue publié le 17 avril 2016 sur le site du Collective Impact Forum ([www.collectiveimpactforum.org](http://www.collectiveimpactforum.org)).
- Brest, P. (2012). A decade of outcome-oriented philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2012, pp. 42-47.
- Brest, P., et Harvey, H. (2008). *Money well spent: A strategic plan for smart philanthropy*. New York: Bloomberg Press.
- Britt, H. et Coffman, J. (2012). Evaluation for models and adaptive initiatives. *The Foundation Review*, 4(2), pp. 44-58.
- Brodhead, D. (2008). Neighbourhood change and the role of Centraide/United Way of Greater Montreal in Saint-Michel. Waterloo, ON: Tamarack Institute for Community Engagement.
- Brown, P. (2012). Changemaking: building strategic competence. *The Foundation Review*, 4(1), pp. 81-93.

- Brunet, L. (2014). Apprendre à danser le tango sur un fil de fer : agir selon une approche d'impact collectif. *The Philanthropist*, 26(1), 21-34.
- Burns, T. (2015). The potential of large-scale urban place-making to yield economic opportunities for low-income residents. In Hopkins, E.M. and Ferris, J. M. (ed.), *Place-based initiatives in the context of public policy and markets: Moving to higher ground* (pp 33-35). Los Angeles: Sol Price School of Public Policy, University of Southern California.
- Cabaj, M. (2011). *Cities reducing poverty: How Vibrant Communities are creating comprehensive solutions to the most complex problems of our time*. Waterloo, ON: Tamarack Institute for Community Engagement.
- Cabaj, M. et Weaver, L. (2016). *Collective Impact 3.0: An evolving framework for community change*. Waterloo, ON: Tamarack Institute.
- Center for Evaluation Innovation (2014). *Evaluation and learning for aligned action*. Learning brief for the Evaluation Roundtable. Washington, DC: Center for Evaluation Innovation.
- Centraide du Grand Montréal (2000). *Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir*. Montréal, auteur.
- Centraide du Grand Montréal (2015). *Centraide, plus pertinent que jamais. Plan d'évolution philanthropique 2015-2020*. Montréal, auteur.
- Centraide du Grand Montréal (2016a). *Mémoire déposé par Centraide du Grand Montréal à la consultation publique sur le 3<sup>e</sup> plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale au Québec*. Montréal, auteur.
- Centraide du Grand Montréal (2016b). *Rapport d'évaluation de la stratégie de développement social 2010-2015 : les prochains pas sur une route déjà bien tracée*. Montréal, auteur.
- Champagne, C., Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et Tremblay, D.-G. (2011). Pauvreté et exclusion en milieu métropolitain : entre l'action locale et les réseaux sectoriels. Dans Klein, J.-L. et Champagne, C., dir., *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion* (pp. 45-52). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Christens, B.D. et Inzeo, P.T. (2015). Widening the view: situating collective impact among frameworks for community-led change, *Community Development*, 46:4, pp. 420-435.
- Coffman, J. et Beer, T. (2011). *Evaluation to support strategic learning: Principles and practices*. Washington, DC: Center for Evaluation Innovation.
- Darling, M. (2010). *A compass in the woods: Learning through grantmaking to improve impact*. Signet Research and Consulting.
- Darling, M. J. et Smith, J. S. (2011). Lessons (not yet) learned. *The Foundation Review*, 3 (1), pp. 97-109.
- DP Evaluation (2012). *A funder conundrum: Choices that funders face in bringing about positive social change*. London: Association of Charitable Foundations.



- Dynamo – Ressource en mobilisation des collectivités (2014). *Parce que la solidarité dans la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale : c'est aussi une question de compétences!* Rapport final, Fonds québécois d'initiatives sociales.
- Easterling, D. (2013). Getting to collective impact: How funders can contribute over the life course of the work, *The Foundation Review*, 5(2), pp. 67-83.
- Espiau, G. (2016). *Des villes en pleine transformation*. Billet de blogue publié en juin 2016 sur le site d'Amplifier Montréal : <http://amplifiermontreal.com/fr/articles/des-villes-en-pleine-transformation>.
- Fehler-Cabral, G., James, J., Preskill, H., et Long, M. (2016) The art and science of place-based philanthropy: themes from a national convening. *The Foundation Review*, 8(2), pp. 84-96.
- Ferris, J.M. et Hopkins, E. (2015). Moving forward: addressing spatially-concentrated poverty in the 21<sup>st</sup> century. Dans Hopkins, E.M. et Ferris, J. M. (éds.), *Place-based initiatives in the context of public policy and markets: Moving to higher ground* (pp 83-86). Los Angeles: Sol Price School of Public Policy, University of Southern California.
- Fondations philanthropiques Canada (2012). *La collaboration entre bailleurs de fonds : pour en assurer le succès. Faits saillants du colloque 2012 de PFC*. Accès via le site [www.pfc.ca](http://www.pfc.ca).
- Fréchet, G., Lechaume, A., Legris, R. et Savard, F. (2013). *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec : État de situation 2013*. Québec, Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion.
- Fulton, K., Kasper, G. et Kibbe, B. (2010). *What's next for philanthropy: Acting bigger and adapting better in a networked world*. San Francisco: Monitor Institute.
- Funders' Forum on Sustainable Cities (2016). *Philanthropy input paper to the New Urban Agenda*. Bruxelles: European Foundation Centre.
- Gamble, J. (2010). *Evaluating Vibrant Communities 2002-2010*. Waterloo (ON): Tamarack Institute for Community Engagement.
- Gibson, C (2009). *Funder collaboratives: Why and how funders work together*. New York: GrantCraft (un service du Foundation Center).
- Glass, J. (2016). *The landscape of foundations collaborating in Canada*. Cahier de recherche no 13. Montreal: PhiLab (<https://philab.uqam.ca/fr/16-publications>).
- Graddy, E. A. et Morgan, D. L. (2006). Community foundations, organizational strategy, and public policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), pp. 605-630.
- Hamilton, R., Parzen, J. et Brown, P. (2004). *Community Change Makers: The Leadership Roles of Community Foundations*. Chicago: Chapin Hall Center for Children.
- Hanleybrown, F., Kania, J. & Kramer, M. (2012). Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif. *Stanford Social Innovation Review*, 9, pp. 1-8 (parution originale en anglais).
- Healy, J. et Donnelly-Cox, G. (2016). The evolving state relationship: implications of “Big Societies” and shrinking states. Dans Jung, T. Phillips, S.D. and Harrow, J. (éds.), *The Routledge Companion to Philanthropy* (pp. 200-212). Oxford, R-U: Routledge.

- Hecht, B. (2014). *Reflections on Living Cities' Integration Initiative*. Washington, DC: Living Cities.
- Himmelman, A.T., Berkowitz, B., Christens, B.D., Butterfoss, F.D., Lee, K.S., Bowen, L., Minkler, M., Wolfe, S.M., Wolff, T. et Francisco, V.T. (2017). Collaborating for Equity and Justice: Moving Beyond Collective Impact. *Nonprofit Quarterly*. Publié en ligne le 9 janvier 2017 au [https://nonprofitquarterly.org/2017/01/09/collaborating-equity-justice-moving-beyond-collective-impact/?utm\\_content=40023746&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter](https://nonprofitquarterly.org/2017/01/09/collaborating-equity-justice-moving-beyond-collective-impact/?utm_content=40023746&utm_medium=social&utm_source=twitter).
- Hopkins, E.M. (2015). The state of place-based initiatives. Dans Hopkins, E.M. et Ferris, J. M. (éds.), *Place-based initiatives in the context of public policy and markets: Moving to higher ground* (pp 9-30). Los Angeles: Sol Price School of Public Policy, University of Southern California.
- Horwitz, S. et Woolner, G. (2016). *Canadian placemaking: Overview and action*. Co\*Lab.
- Huang, J. et Seldon, W. (2015). *Lessons In funder Collaboration: What the Packard Foundation has learned about working with other funders*. Boston: Bridgespan Group.
- Initiative montréalaise de soutien au développement social local (2015). *Cadre de référence*.
- Jung, T. et Harrow, J. (2015). New development: Philanthropy in networked governance – treading with care. *Public Money and Management*, 35(1), pp. 47-52.
- Kania, J. et Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. Winter, pp. 36-41.
- Kania, J. et Kramer, M. (2013). Embracing emergence: how collective impact addresses complexity. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2013, pp. 1-7.
- Kania, J. et Kramer, M. (2016). *Advancing the practice of collective impact*. Billet de blogue publié le 4 mai 2016 sur le site du Collective Impact Forum ([www.collectiveimpactforum.org](http://www.collectiveimpactforum.org)).
- Kania, J., Kramer, M. et Russell, P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 26-33.
- Klein, J.-L. et Champagne, C. (2011). La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : approches et stratégies institutionnelles. Dans Klein, J.-L. et Champagne, C., dir., *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion* (pp. 31-44). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M. et Tremblay, D.-G. (2011). Les initiatives locales et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Dans Klein, J.-L. et Champagne, C., dir., *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion* (pp. 13-29). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kubisch, A. C., Auspos, P., Brown, P., & Dewar, T. (2010). *Voices from the field III: Lessons and Challenges from Two Decades of Community Change Efforts*. Washington. DC: Aspen Institute.
- Kubisch, A. C., Auspos, P., Brown, P., & Dewar, T. (2011). Voices from the field III: Lessons and challenges from two decades of community-change efforts. *The Foundation Review*, 3(1&2), pp. 138-149.
- Leloup, X., Desrochers, F. et Rose, D. (2016). *Les travailleurs pauvres dans la RMR de Montréal: Profil statistique et distribution spatiale*. Montréal: Institut national de la recherche scientifique.

- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 36–44.
- Lévesque, B., Fontan, J-M et J-L Klein (sous la direction de) (2014), *L'innovation sociale: les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Longtin, D. et Rochman, J. (2015). *Les enjeux du développement social à Montréal : évolution entre 1998 et 2014*. Cahier ET1503. Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales et l'économie sociale (CRISES).
- Mack, K.P., Preskill, H., Keddy, J., Jhavar, M.K. (2014). Redefining expectations for place-based philanthropy. *The Foundation Review*, 6(4), pp. 30-43.
- Mack, K., Lu, S., Vaidyanathan, L., Gopal, S. et Lisak, M. (2016). *Evaluating ecosystem investments*. Boston, FSG.
- MacKenzie, A. (2015). *Placemaking and place-led development: A new paradigm for cities of the future*. Billet de blogue publié le 20 février 2015 sur le site de Project for Public Spaces (<https://www.pps.org/reference/placemaking-and-place-led-development-a-new-paradigm-for-cities-of-the-future/>).
- Mazany, T. and Perry, D.C. (2014). Into the second century. In Mazany, T. and D.C. Perry, (eds.), *Here for Good: Community Foundations and the Challenges of the 21<sup>st</sup> Century* (275-277). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- McAfee, M. Blackwell, A.G. & Bell, J. (2015). *Equity: The soul of collective impact*. Oakland, CA: PolicyLink.
- Mendes Campos, M. (2015). The collaboration trend and key takeaways of good collaboration. *GMNsight*, Issue 6. Accédé au site : <http://www.gmnstight.org/the-collaboration-trend-and-key-takeaways-of-good-collaboration/>.
- Morris, T. (2014). *The future of freshwater funding in Canada: Mobilizing collective resources for healthy watersheds*. Toronto: Réseau canadien des subventionneurs en environnement.
- Mount Auburn Associates (2012). *The Integration Initiative midterm outcome report*. Somerville, MA: Mt. Auburn Associates.
- Mulgan, G. (2016). *Collaboration and collective impact: How can funders, NGOs, governments and citizens achieve more together?* Billet de blogue publié le 27 avril 2016 sur le site du Collective Impact Forum ([www.collectiveimpactforum.org](http://www.collectiveimpactforum.org)), publication originale le 1<sup>er</sup> février 2016 au <http://www.nesta.org.uk/blog/collaboration-and-collective-impact>.
- Murdoch, J. (2007). *The Place-Based Strategic Philanthropy Model*. Sommaire de recherche. Dallas: The Center for Urban Economics.
- ONU Habitat (2015). *Habitat III Issue Papers 11 – Public Space*. New York: auteur.
- Paarlberg, L.E et Meinhold, S.S. (2012). Using institutional theory to explore local variations in United Way's Community Impact model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp. 826-849.

- Paquin, C. (2014). *Portrait statistique de la population montréalaise et comparaison avec quatre voisinages*. Rapport inédit préparé pour le Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal.
- Patrizi, P. et Thompson, E. H. (2011). Beyond the veneer of strategic philanthropy. *The Foundation Review*, 2(3), pp. 52-60.
- Patrizi, P., Thompson, E.H., Coffman, J. et Beer, T. (2013). Eyes wide open: learning as strategy under conditions of complexity and uncertainty. *The Foundation Review*, 5(3), pp. 50-65.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford.
- Pereša, L. et Viens, O. (2015). Rencontre avec Lili-Anna Pereša. Dans Institut Mallet (éd.), *Écosystème philanthropique : perspectives, perceptions et échanges*. Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique, Montréal (pp. 137-157). Québec : Institut Mallet.
- Pfitzer, M. & Stamp, M. (2010). *Multiplying impact through philanthropic collaboration*. Rapport produit pour le European Foundation Centre. Brussels: European Foundation Centre and FSG.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (1999). Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 121-138.
- Prager, J. (2011). *Promise or pitfall? How foundations collaborate and develop partnerships*. York, R.-U.: Joseph Rowntree Charitable Trust.
- Preskill, H. et Mack, K. (2013). *Building a strategic learning and evaluation system for your organization*. Boston: FSG.
- Pue, K., Vandergeest, C. & Breznitz, D. (2016). *Toward a theory of social innovation*. Innovation Policy Lab White Paper 2016-01. Toronto: University of Toronto.
- Pue, K. et Breznitz, D. (2017). *The social innovation strategies of Canadian foundations*. Innovation Policy Lab White Paper. Toronto: University of Toronto.
- Ranghelli, L. et Moore, Y. (2015). Are nonprofits ready to give foundations direct feedback? *Nonprofit Quarterly* (article publié en ligne le 8 juin 2015). Accédé au site : <https://nonprofitquarterly.org/2015/06/08/are-nonprofits-ready-to-give-foundations-direct-feedback/>.
- Robitaille, M. (2016). *Les métiers du développement territorial au Québec : être un agent de développement aujourd'hui*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Rose, R. et Twigge-Molecey, A. (2013). *Une métropole à trois vitesses? Bilan sur les écarts de revenu dans le Grand Montréal, 1970-2005*. Rapport de recherche 222F. Toronto: Cities Centre, Université de Toronto.
- Schmitz, P. (2015). *Applying an equity mirror to collective impact*, Billet de blogue publié le 2 septembre 2015 sur le site du Collective Impact Forum ([www.collectiveimpactforum.org](http://www.collectiveimpactforum.org)).

- Silberberg, S. et Lorah, K. (2013). *Places in the making: How placemaking builds places and communities*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Spark Policy Institute (2012). *Strategic learning: the Spark model to do good, even better*. Document en ligne téléchargé au site [www.sparkpolicy.com](http://www.sparkpolicy.com).
- Statistique Canada (2013). *Les résidents des quartiers à faible revenu*. Enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011. Document en ligne téléchargé au [https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-014-x/99-014-x2011003\\_3-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-014-x/99-014-x2011003_3-fra.cfm).
- Tibbitt, J. (2011). *Localism, place-making and social innovation*. PASCAL International Observatory, Policy Challenge Paper 2.
- Tomalty, R. (2013). *Sustainable Cities: The role for philanthropy in promoting urban sustainability*. Toronto: Réseau canadien des subventionneurs en environnement.
- Turner, S., Merchant, K., Kania, J. & Martin, E. (2012). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, juillet 2012, pp. 17-20.
- Verreault, G., Lussier, C. et Bourque, D. (2016). *La concertation régionale en développement social au Québec à la fin de 2015*. Un état de situation partiel réalisé par le Réseau québécois de développement social (RQDS) et la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC). Cahier no 16-01. Gatineau, Université du Québec en Outaouais.
- Ville de Montréal (s.d). *Faible revenu*. Données de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM), 2011 compilées pour l'Annuaire statistique de l'agglomération de Montréal. Document en ligne téléchargé au [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/16\\_FAIBLE%20REVENUE.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/16_FAIBLE%20REVENUE.PDF)
- Walzer, N., Weaver, L. & McGuire, C. (2016). Collective impact approaches and community development issues. *Community Development*, 47(2), pp. 156-166.
- Weaver, L. (2014). Q & A with John Kania and Fay Hanleybrown. *The Philanthropist*, 26(1), 125-132.
- Weaver, L. (2016). Possible: Transformational change in collective impact, *Community Development*, 47(2), pp. 274-283.
- Williams, A. (2014). *Evaluation for strategic learning: Assessing readiness and results*. Washington, DC: Center for Evaluation Innovation.
- Williams, J. & Marxer, S. (2014). *Bringing an equity lens to collective impact*. Billet de blogue publié le 4 septembre 2014 sur le site du Collective Impact Forum ([www.collectiveimpactforum.org](http://www.collectiveimpactforum.org)).
- Wolff, T. (2016). Ten places where collective impact gets it wrong. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 21. Accédé au <http://www.gjcpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200>.

## ANNEXE 1

**Tableau 1 : Questions de recherche, sources d'information et méthodes de cueillette**

Questions de recherche	Sources d'information, méthodes de cueillette
<b>Objet d'évaluation : Partenariat</b>	
<p>Quelle est la vision du départ de chacun des partenaires quant aux objectifs et aux résultats visés par le PIC?</p> <p>Qu'est qui a motivé la participation de chacun des partenaires au départ? Quelles attentes chacun a-t-il face à son propre engagement, face à Centraide et face aux autres partenaires?</p> <p>Quelles expériences préalables (quels antécédents) chez les partenaires façonnent cette vision, ces attentes et ces motivations?</p> <p>Quelles indications cet état de situation donne-t-il quant aux avenues possibles et quant aux défis à naviguer pour construire ensemble une stratégie de changement portée collectivement ?</p>	<p>Entretiens individuels avec chacun des partenaires du comité de pilotage (un représentant par organisation)</p> <p>Entretiens individuels avec les architectes du partenariat chez Centraide et la Fondation Chagnon</p> <p>-----</p> <p>Recension de textes produits par Centraide et par le comité de pilotage balisant les attentes par rapport au partenariat et son fonctionnement, et rendant compte de son évolution</p> <p>Recension d'écrits portant sur les expériences de collaboration entre fondations : conditions de succès et défis</p>
<b>Objet d'évaluation : Influence régionale</b>	
<p>Quel contexte régional a donné lieu au projet, et notamment en ce qui a trait à l'écosystème du DSLI?</p> <p><b>Sous-questions potentielles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle connaissance les organisations publiques et subventionnaires privées ont-elles au départ de l'approche de développement social local intégré (DSLII) ? Quelle valeur lui accordent-ils ces organisations ?</li> <li>• Comment les acteurs des organisations partenaires et d'autres acteurs qualifient-ils l'état actuel d'arrimage ou d'harmonisation des politiques, programmes et pratiques de soutien au DSLI ?</li> <li>• Quels antécédents existent en matière d'arrimage ou d'harmonisation des politiques, programmes et pratiques de soutien au DSLI ? Quel bilan en fait-on ?</li> </ul> <p>Quelles indications cet état de situation donne-t-il quant aux potentiels et quant aux défis à affronter pour atteindre l'influence voulue ?</p>	<p>Entretiens ciblés avec des acteurs clés des organisations publiques et/ou des expériences préalables d'arrimage pour obtenir des précisions ou des perspectives complémentaires</p> <p>Entretiens ciblés avec des acteurs de l'écosystème d'action du DSLI pour compléter l'état de situation de leur perspective</p> <p>Recension et consultation selon leur pertinence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- textes (rapports, énoncés de politique, bilans, etc) produits par les organisations publiques ciblées en lien avec leurs stratégies de soutien au développement social local intégré</li> <li>- textes (rapports, bilans, etc) portant sur les expériences préalables d'arrimage ou d'harmonisation</li> </ul>

**Tableau 1 : Questions de recherche, sources d'information et méthodes de cueillette**

Questions de recherche	Sources d'information, méthodes de cueillette
<b>Objet d'évaluation : Modèle philanthropique</b>	
<p>Comment les partenaires du PIC décrivent-ils au départ et à la fin de la première année le modèle philanthropique qu'ils cherchent à créer?</p>	<p>Entretiens individuels avec chacun des partenaires du comité de pilotage (un représentant par organisation)</p>
<p>Quel modèle d'organisation le partenariat du PIC prend-il? Quels en sont les potentialités et les limites, les conditions de succès et les défis liés à ce modèle?</p>	<p>Entretiens individuels avec les architectes du partenariat chez Centraide et la Fondation Chagnon</p> <p>Entretiens ciblés avec des acteurs de l'écosystème d'action du DSLI pour obtenir leurs rétroactions à l'arrivée du PIC</p>
<p>De quels courants philanthropiques cela s'inspire-t-il? À partir de quels antécédents se construit-il ou s'inspire-t-il? Quel bilan en fait-on?</p>	<p>Entretiens ciblés avec des acteurs de l'univers philanthropique québécois, canadien et nord-américain pour obtenir des précisions ou des perspectives complémentaires</p>
<p>Comment le PIC est-il perçu et reçu par des acteurs clés de la scène montréalaise du développement socioéconomique?</p>	<p>Recension d'écrits, de rapports d'évaluation, etc portant sur les courants philanthropiques pertinents, les antécédents et les référents théoriques et pratiques du modèle</p>
<p>Quelles indications cet état de situation donne-t-il quant aux options et quant aux défis à affronter pour créer le modèle philanthropique auquel aspirent les partenaires ?</p>	



## ANNEXE 2

### Liste des personnes interviewées

#### Groupe 1 : Idéateurs et architectes du PIC

Lili Anna Pereša et Mario Régis, Centraide du Grand Montréal  
Jean-Marc Chouinard et Patricia Rossi, Fondation Lucie et André Chagnon

#### Groupe 2 : Autres membres du comité de pilotage du PIC

- Claude Pinard, Fondation Mirella et Lino Saputo
- Violaine Des Rosiers, Fondation Pathy
- Jane Rabinowicz, Fondation Dollar d'argent
- Nicolina Farella, Fondation de la famille J.W. McConnell
- Yvan Gauthier et Diane Bertrand, Fondation du Grand Montréal
- Yves Bellavance, Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ)
- Johanne Derome et Monique Vallée, Ville de Montréal
- Liette Bernier, Direction régionale de la santé publique de Montréal

#### Groupe 3 : Informateurs clés

- Nathalie Fortin, Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (également présidente de la CMTQ et du Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal)
- Benoit Lévesque, professeur émérite, UQAM, membre du CRISES et du comité scientifique de l'Institut Mallet
- Jean-François Aubin, Collectif des partenaires en développement des collectivités; ancien membre du CA de Réseau québécois de revitalisation intégré
- Patrice Allard, Ville de Montréal (Service de la diversité sociale et sports)
- Ève-Isabelle Chevrier, Table nationale des CDC et ancienne directrice générale de Vivre St-Michel en santé
- Marie-Chantal Locas, RIOCM
- Tim Brodhead, ancien président de la Fondation de la famille J.W. McConnell, membre de plusieurs CA de fondations philanthropiques
- Liz Weaver, vice-présidente, Institut Tamarack
- France Brochu et Christine Harel, Dynamo – ressource en mobilisation des collectivités

#### Groupe 4 – Tables de quartier

Représentants du terrain :

- Une personne de la table de territoire PIC 1
- Trois personnes de la table(s) de territoire PIC 2
- Deux personnes de la table d'un territoire non sélectionné pour un financement PIC



## Annexe 3

### Grilles d'entretien

#### **Mandat de recherche PhiLab sur le « temps zéro » du partenariat Grille d'entretien pour les partenaires du Comité de pilotage du PIC**

##### **Les antécédents**

1. Nous aimerions d'abord connaître un peu plus votre organisation, dans quel contexte elle se trouve au moment de décider d'embarquer dans ce partenariat.
  - Comment la Fondation décrit-elle sa mission et ses champs d'intérêt ?
  - En tant que fondation subventionnaire, comment décririez-vous votre approche? Vers quoi orientez-vous votre soutien, quelles formes prend-il ?
2. Vous aviez déjà une relation établie avec Centraide avant d'adhérer au partenariat du PIC. Est-ce que vous pourriez la décrire un peu ?
3. Racontez-nous l'histoire de votre adhésion au partenariat et au comité de pilotage du PIC :
  - Comment (dans quel contexte) la proposition d'y participer s'est-elle présentée ?
  - Qu'est-ce qui a stimulé votre intérêt d'y participer ?
4. Le PIC se décrit comme un accélérateur de changement qui vise 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. Votre organisation a-t-elle des expériences préalables en matière de soutien au développement des communautés ? Comment décririez-vous ces antécédents ?
5. Avant de faire partie du partenariat du PIC, à part Centraide, votre organisation avait-elle des liens avec d'autres partenaires qui font partie du comité de pilotage ? Comment les décririez-vous ?

##### **Objectifs, vision, aspirations en lien avec le PIC**

6. Pourquoi avez-vous dit « oui » au PIC ? Cette question se décline en deux aspects :
  - a) Qu'est-ce que vous/votre organisation cherche à retirer de votre expérience de participation au partenariat du PIC ?
  - b) Au-delà de ce que votre propre organisation en retirerait, quels bénéfices espérez-vous que le PIC livrera : dans la région montréalaise, dans le milieu philanthropique, ou autre ?
7. D'après vous, quelles sont les conditions à réunir pour que le PIC réussisse à atteindre ses objectifs ?

##### **Contribution et exigences**

8. Quelle contribution attendiez-vous à faire au départ du partenariat et à l'initiative dans son ensemble? Vos attentes ont-elles évolué depuis les débuts ? Comment ?
9. Qu'est-ce que votre participation au partenariat du PIC demande à votre organisation ?
10. Auriez-vous d'autres commentaires ou observations que vous aimeriez partager sur votre expérience au sein du partenariat du PIC ?

---

#### **Mandat de recherche PhiLab sur le « temps zéro » du partenariat Grille d'entretien pour les architectes du partenariat chez Centraide**

##### **Éléments de contexte, préalables et construction du partenariat**

1. Quel a été le contexte **interne** (constats, opportunités) qui a donné lieu à la conception du PIC ?  
**Sous-questions :**
  - Au moment de terminer l'exercice de repositionnement philanthropique en 2014-2015, quels objectifs vous êtes-vous fixés pour les années à venir ?

- Au moment de faire l'évaluation de la *Stratégie 2010-2015*, quels objectifs vous êtes-vous fixés pour les années à venir ?
- Quelle contribution croyez-vous (espérez-vous) que le PIC apportera en réponse à ces visées ?

**2. Reconstituons un peu la ligne de temps menant au lancement du PIC :**

Nous savons que l'idée du PIC a émergé d'une série de discussions entre Centraide et la Fondation Chagnon.

- Pourriez-vous raconter l'histoire de ces discussions ? Comment l'idée du PIC a-t-elle émergé ? Quelles étaient les prémisses originelles/aux débuts de ces discussions ?
  - Au terme de cette période de discussions avec la Fondation Chagnon, quels éléments du projet avaient été décidés? Comment se sont-ils décidés ? Pouvez-vous penser à des moments où l'une ou l'autre de vous aurait influencé la réflexion dans un sens particulier ?
3. Une fois que les idées maîtresses du projet étaient en place, à partir de quel moment avez-vous commencé à concevoir une collaboration plus large autour du PIC ?
- Comment le choix des partenaires à démarcher s'est-il fait ? Comment décririez-vous les relations que vous aviez au préalable avec chacun d'entre eux ?
  - À quels intérêts (singuliers ou partagés) avez-vous fait appel chez chacun d'entre eux ?
  - À qui avez-vous parlé en premier ? Qui a été le premier à embarquer?
  - La proposition initiale que Centraide faisait aux partenaires potentiels a-t-elle évolué au cours de la période de démarchage et de mobilisation des autres partenaires ? Comment, quels facteurs y ont joué ?

**Vision, objectifs et fonctionnement du PIC**

4. Qu'est-ce que Centraide cherche à retirer de cette expérience ? (Qu'est-ce que vous espérez que cela vous rapporte ?)
5. Au-delà de ce que Centraide en retirerait, quels bénéfices espérez-vous que le PIC livrera :
- dans la région montréalaise ?
  - dans le milieu philanthropique ?
  - autre ?
6. Comment décrivez-vous le rôle que Centraide joue dans la réalisation du projet dans son ensemble? Comment décrivez-vous le rôle que Centraide joue en lien avec le partenariat du PIC?
- Quels changements est-ce que cela amène pour Centraide au plan opérationnel :
    - d'être l'opérateur du projet ?
    - d'être l'animateur du partenariat du PIC ?
  - Anticipez-vous que ces rôles ou que les implications opérationnelles vont évoluer au cours des 5 ans du projet ? Comment ?
7. Au début du projet, quelles attentes Centraide avait-il quant au rôle et à la contribution des partenaires du comité de pilotage ? Ces attentes ont-elles évolué ? Comment ?
8. D'après vous, quelles sont les conditions à réunir pour que le PIC réussisse à atteindre ses objectifs ?
- Selon vous, y a-t-il des conditions pour lesquelles on avance (on réalise des progrès) depuis le début du projet ?
  - Selon vous, y a-t-il des conditions à réunir qui posent un défi ?
9. Auriez-vous d'autres commentaires ou observations que vous aimeriez partager sur l'expérience de Centraide avec le partenariat du PIC?

**Mandat de recherche PhiLab sur le « temps zéro » du partenariat  
Grille d'entretien pour les acteurs externes**

1. Que comprenez-vous du PIC, de ses intentions, de ses prémisses, de ses objectifs spécifiques? (Au besoin, partager des éléments du descriptif du projet)
  - Que comprenez-vous de son fonctionnement ? Comment il est porté ?
  - Qu'est-ce qu'il cherche à faire arriver et par quels moyens ?
  - Qu'est-ce qui vous paraît réaliste dans la période de temps que le PIC s'est donné et avec les moyens qu'il déploie ?
  - D'après vous, parmi tous les moyens déployés par le projet, qu'est-ce qui pourrait représenter la valeur ajoutée la plus importante ?
2. Conditions de réussite : à partir de ce que vous avez déjà nommé, est-ce qu'il y aurait d'autres conditions à réunir ou des mécanismes, pratiques à mettre en place pour s'assurer que cette valeur ajoutée se concrétise...?

Déclinaison acteurs du système DSLI

3. Quels éléments de contexte du DSLI (de la revitalisation intégrée, de l'approche développement des communautés) auraient pu donner lieu à la volonté de faire un projet comme le PIC? (Si pertinent) Quels antécédents ?
4. (Si pertinent :) Quelles répercussions le projet PIC a-t-il eu sur votre organisation ?
5. Au meilleur de votre connaissance (selon ce que vous avez vécu ou ce que vous en entendez), comment le PIC est-il reçu par des acteurs du terrain ou par des acteurs institutionnels, à Montréal ou ailleurs ?

Déclinaison modèle philanthropique

6. Quel est le contexte (socioéconomique, sociocommunautaire, de la philanthropie) dans lequel le PIC émerge ?
7. Comment voyez-vous son rayon d'influence potentiel, sur quoi/qui? Quelles conditions devraient être réunies pour atteindre ce rayon d'influence ?
8. Auriez-vous des mises en garde à faire ou des préoccupations à exprimer ?

Déclinaison approches/modèles de référence

9. Comment décririez-vous les forces et les défis de l'approche et des pratiques du mouvement qui s'est créé autour de l'impact collectif ? Quels sont les défis de ses prochaines phases d'évolution ?
10. Quel rôle les bailleurs de fonds sont-ils les mieux placés pour jouer dans un effort de type impact collectif ? Y a-t-il des défis particuliers liés au rôle des bailleurs de fonds dans un effort de type impact collectif ?

---

**Mandat de recherche PhiLab sur le « temps zéro » du partenariat  
Grille d'entretien pour Dynamo**

1. Récit de son association au PIC : antécédents, accueil de la proposition du PIC
2. La stratégie de soutien à l'évaluation des communautés de Dynamo (référence au document déposé qui présente le rôle et l'approche de Dynamo dans le PIC) :
  - Comment le déploiement de cette stratégie se passe-t-il ?
  - Quels ajustements ou adaptations p/r à la proposition initiale ?

3. L'atterrissage du PIC sur le terrain:
    - À partir de ce que vous avez vu et entendu, que pouvez-vous nous dire sur comment le PIC est-il reçu par des acteurs du terrain ?
    - Y a-t-il eu des révélateurs ou des retombées inattendues ?
  4. Dynamo dans le système d'action du PIC :
    - Comment Dynamo voit-il son rôle à "livrer" certains résultats attendus (selon la TdC implicite) - changements concrets, apprentissages (lesquels?) / Comment ce rôle se négocie-t-il ?
    - Le cas échéant, que voyez-vous comme enjeux ou comme points de tension ?
    - Quel regard Dynamo a-t-il sur l'ensemble de l'architecture d'apprentissage du projet, la place que Dynamo y occupe ?
    - Y aurait-il des articulations/interrelations à créer ou à renforcer ?
- 

**Mandat de recherche PhiLab sur le « temps zéro » du partenariat  
Grille d'entretien pour les tables**

1. **Antécédents**
  - Avant l'annonce du PIC, quelles relations votre table avait-elle avec Centraide ?
  - Le cas échéant, quelles relations votre table avait-elle avec d'autres partenaires au PIC ?
2. **L'arrivée et l'atterrissage du PIC**
  - Comment en avez-vous entendu parler ?
  - Comment votre table et votre milieu ont-ils compris ce projet, cette invitation ?
  - Comment votre table et votre milieu ont-ils reçu et réagi au projet et à l'invitation ?
  - Selon vous, comment votre milieu était-il positionné pour en profiter ?
  - Quelle est la démarche par laquelle vous êtes arrivés à déposer une lettre d'intention ?
  - Quelle était la nature du projet proposé ?
  - Quelles rétroactions avez-vous eu de Centraide ?
  - Y a-t-il des facteurs qui auraient facilité le processus des allers-retours avec Centraide ?
  - Y a-t-il des facteurs qui l'auraient compliqué ?
3. **Mise en œuvre (pour les tables acceptées PIC 1 ou PIC 2)**
  - Le cas échéant, comment votre compréhension des attentes et des possibilités liées au PIC a-t-il évolué depuis les premiers temps ?
  - (Si applicable) comment qualifiez-vous le dialogue et l'accompagnement (de la part de Centraide et/ou Dynamo) ?
  - Qu'est-ce que l'avènement du projet vient changer pour votre milieu ?
  - Auriez-vous des mises en garde à faire ou des préoccupations à exprimer ?

