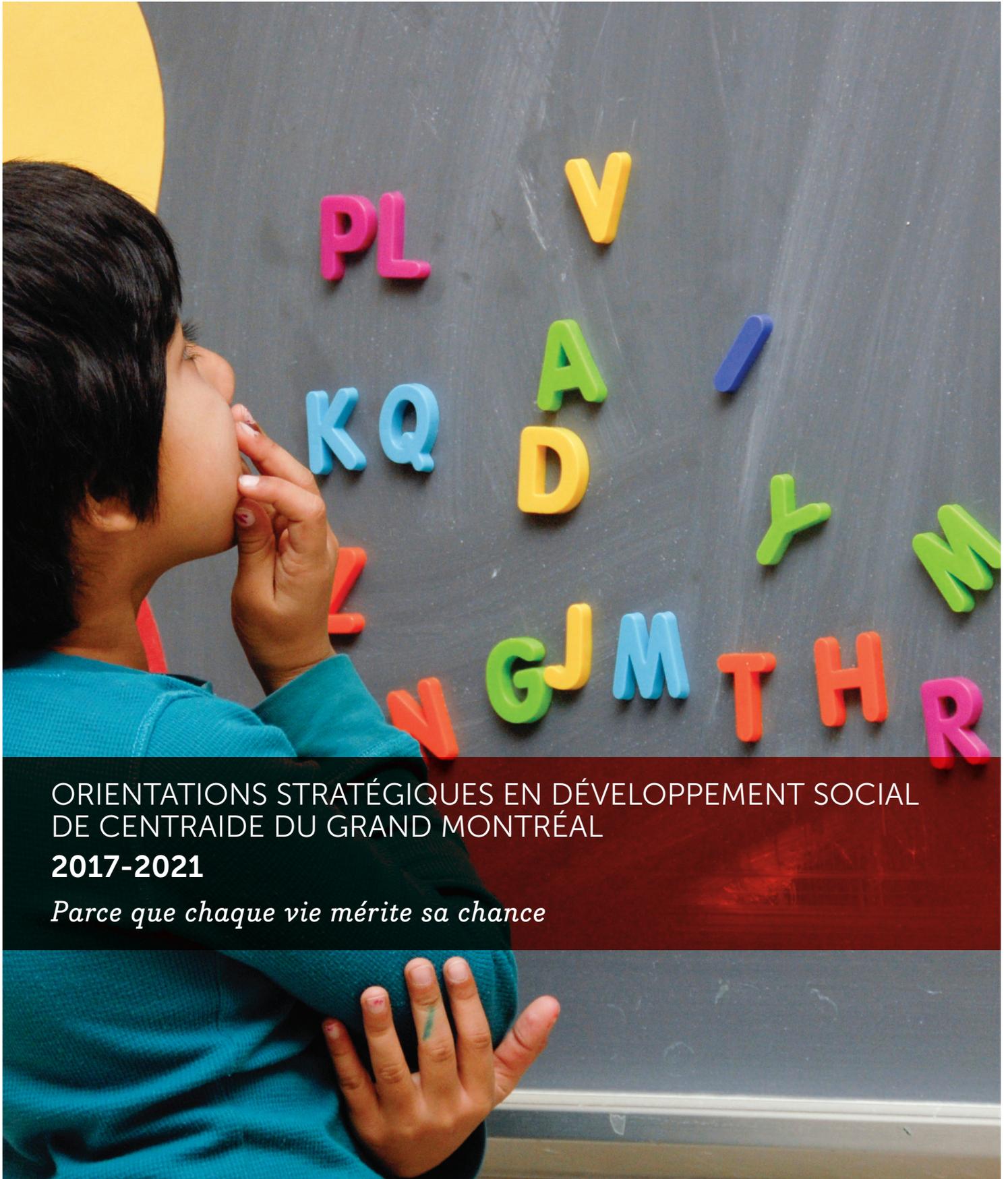




**Centraide**  
du Grand Montréal



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL  
DE CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL

**2017-2021**

*Parce que chaque vie mérite sa chance*



# MOT DE LA PRÉSIDENTE ET DIRECTRICE GÉNÉRALE

**C**entraide est un acteur important de la philanthropie et du développement social dans le Grand Montréal. Chaque année, des dizaines de milliers de personnes et des centaines d'entreprises, d'organisations et d'institutions contribuent à la campagne de collecte de fonds de Centraide et soutiennent les actions menées dans les communautés pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ces gestes de générosité ont permis d'injecter plus de 265 M\$ au cours des six dernières années à Laval, à Montréal et sur la Rive-Sud. Portés par cette formidable solidarité, près de 350 organismes du réseau de Centraide réalisent des projets et des actions concrètes, contribuant ainsi à soutenir la réussite des jeunes, à assurer l'essentiel, à briser l'isolement social et à bâtir des milieux de vie rassembleurs.

Les enjeux sont toutefois complexes, les défis sont grands et il n'y a pas de solution toute faite, de chemin tracé à l'avance. C'est pourquoi au fil des ans, l'action de Centraide s'est raffinée. De distributeur de fonds éclairé, il est progressivement devenu un agent de changement. S'appuyant sur des analyses rigoureuses portant sur des enjeux sociaux tels que la sécurité alimentaire et la persévérance scolaire et sur les dynamiques locales propres à chaque quartier, Centraide a appris à investir les sommes recueillies de façon stratégique. Il est également devenu proactif pour favoriser la complémentarité, la collaboration, l'effort collectif, bref, pour sortir des silos.

Cette évolution n'est pas le fruit du hasard, bien au contraire. Elle découle d'intentions stratégiques, rendues publiques en 2000 et en 2010. À nouveau, en 2017, Centraide précise et exprime à la communauté du Grand Montréal ses orientations en développement social pour l'avenir. Celles-ci s'inscrivent dans un esprit de continuité, mais se sont aussi enrichies des apprentissages tirés de notre bilan des six dernières années. Elles reflètent également l'exercice de réflexion stratégique que nous avons mené en 2014-2015 concernant nos activités philanthropiques et l'évolution de nos pratiques de collecte de fonds: le Projet impact collectif, les dons transformationnels, etc.

En 2017, plus que jamais, Centraide est un investisseur social stratégique et proactif.

La présidente et directrice générale de Centraide du Grand Montréal,



Lili-Anna Pereša

---

# MOT DES COPRÉSIDENTS DU COMITÉ STRATÉGIQUE

De mai 2016 à mars 2017, nous étions huit bénévoles à élaborer les orientations stratégiques 2017-2021 avec l'équipe de Centraide. Nous avons mesuré les progrès observés depuis 2010, mais aussi défini les défis qui restent à relever. Nous avons pris connaissance des constats et suggestions émis par les organismes et partenaires, dans le cadre des consultations menées à l'automne 2016. Nous avons exploré les « possibles », osé déterminer les prochains pas nécessaires, cherché les meilleures façons d'être encore plus efficaces.

Nous avons présidé les travaux de ce groupe de bénévoles expérimentés et engagés auprès de Centraide, de la campagne de financement, du comité d'allocations et de relations avec les organismes, du conseil d'administration. On ne saurait trop les remercier d'avoir mis à contribution leurs connaissances et expériences pour orienter les prochaines étapes.

Car c'est bien là la valeur ajoutée des Orientations 2017-2021 : préciser et aligner l'action de Centraide du Grand Montréal afin d'optimiser les effets et les retombées de ce pilier de la philanthropie montréalaise. Autant dans ses investissements et dans le travail de son équipe que dans l'action de ses bénévoles.

Nous remercions les représentants d'organismes et de partenaires qui ont participé aux consultations menées dans le cadre de l'élaboration de ces orientations stratégiques. Nous témoignons également notre appréciation au personnel de Centraide qui a contribué activement à la réflexion et qui a soutenu nos travaux.



Louise-Hélène Lefebvre  
Vice-présidente du comité d'allocations  
et de relations avec les organismes



Jean Bélanger  
Vice-président du conseil d'administration



# TABLE DES MATIÈRES



## Mots de la présidente et directrice générale et des coprésidents du comité stratégique..... 2

Mot de la présidente et directrice générale.....	2
Mot des coprésidents du comité stratégique.....	3

## 01. Cinq constats et idées fortes pour poursuivre..... 5

a. Une recette gagnante.....	5
b. L'effet combiné des différentes stratégies génère davantage d'améliorations et de changements positifs.....	5
c. Clarté et rigueur ont un effet accélérateur sur le changement.....	5
d. Un atout précieux: la qualité de la relation avec les organisations et les communautés.....	5
e. Demeurer flexible dans un environnement en profonde transformation.....	5

## 02. Cinq orientations pour les prochaines années..... 6

a. Être un agent de changement.....	6
b. Collaborer avec des organisations performantes et pertinentes.....	6
c. Favoriser la synergie de tous les acteurs qui contribuent au changement.....	6
d. Évaluer, capter les effets.....	7
e. Communiquer l'expertise et l'effet de l'action de Centraide.....	7

## 03. Les grandes stratégies en appui à ces orientations..... 8

a. Stratégie de développement des communautés locales (approche territoriale).....	8
b. Stratégies d'investissement.....	8
c. Stratégie de développement des compétences.....	8
d. Stratégies régionales.....	9
e. Stratégie de prise de parole (expert social).....	9

## 04. Modèle logique..... 10

## 05. Lexique..... 11

## 06. Crédits et remerciements..... 13

## 07. Bibliographie de références..... 15

## 08. Annexe: Extraits du Rapport d'évaluation de la stratégie de développement social 2010-2015..... 16

# 01

## CINQ CONSTATS ET IDÉES FORTES POUR POURSUIVRE



### a. Une recette gagnante

« La recette pogne! Ça fait déjà cinq ans que le virage territorial est pris; on voit déjà des résultats<sup>1</sup>. » Il y a un consensus à faire évoluer la stratégie de développement social dans la continuité des orientations de 2000 (*Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir*) et de 2010 (*Stratégie 2010-2015 pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*)<sup>2</sup>. La présente actualisation tient compte également des constats, apprentissages et recommandations tirés du *Rapport d'évaluation de la stratégie de développement social 2010-2015*<sup>3</sup> ainsi que des orientations en développement philanthropique 2015-2020<sup>4</sup>.

### b. L'effet combiné des différentes stratégies génère davantage d'améliorations et de changements positifs

La coordination de différents leviers (financement, formation, accompagnement, influence), la clarté et la cohérence des messages transmis ainsi que les relations en continu ont eu un effet significatif sur la performance des organisations<sup>5</sup> et sur l'évolution de la capacité d'agir collective des communautés. Centraide constate une capacité accrue des organisations à évaluer leurs actions et à les améliorer en conséquence.

### c. Clarté et rigueur ont un effet accélérateur sur le changement

Des intentions claires et bien communiquées ont un effet accélérateur sur le changement dans les communautés. Des variations dans ses disponibilités financières au cours des dernières années ont poussé Centraide à faire preuve d'une rigueur encore plus grande dans ses analyses, de courage dans ses choix et de clarté dans ses communications.

### d. Un atout précieux: la qualité de la relation avec les organisations et les communautés

Centraide demeure à l'écoute, cherche à améliorer les capacités des organisations et fait preuve d'audace tout en sachant s'ajuster. Centraide est décrit comme étant « en avant de la parade », toujours actif. Cependant, on souhaiterait voir Centraide assumer davantage un rôle d'influenceur auprès des décideurs, à titre d'expert social.

### e. Demeurer flexible dans un environnement en profonde transformation

L'environnement de 2016-2017 est en profonde transformation: réorganisation de l'État, révision des pouvoirs des municipalités, émergence de l'entrepreneuriat social au sein du milieu communautaire, évolution des comportements philanthropiques et de l'engagement bénévole, etc. Dans ce contexte mouvant, des orientations guidant les prochains pas de Centraide apparaissent préférables à des stratégies trop arrêtées.



<sup>1</sup> Commentaire exprimé par une participante lors des consultations menées à l'automne 2016.  
<sup>2</sup> Les publications sont accessibles sur le site Internet de Centraide du Grand Montréal, dans la section « Publications » (<http://www.centraide-mtl.org>).  
<sup>3</sup> Ces trois composantes du bilan de la stratégie 2010-2015 ont été reproduites intégralement à l'annexe 1.  
<sup>4</sup> *Centraide plus pertinent que jamais. Plan d'évolution philanthropique 2015-2020.*  
<sup>5</sup> Par organisation, Centraide entend des projets collectifs et des mobilisations autant que des organismes.



### a. Être un agent de changement

Historiquement, les organisations subventionnaires, les fondations publiques (comme Centraide) et les fondations privées étaient considérées comme des bailleurs de fonds (désignés en anglais sous le nom de *grantmakers*).

Or, Centraide cherche à contribuer à «des changements concrets et durables plutôt que de se concentrer exclusivement sur une bonne distribution des fonds<sup>6</sup>». Il se positionne résolument comme un agent de changement, en appui aux communautés locales.

Centraide traduira cette orientation de la façon suivante:

- Préciser et communiquer les changements auxquels il souhaite contribuer dans les communautés locales du Grand Montréal. La contribution de Centraide s'appuiera le plus possible sur les changements priorités par les communautés concernées.
  - Le Projet impact collectif<sup>7</sup> constituera un levier exceptionnel pour mettre en œuvre les changements décidés par les communautés.
- Préciser et communiquer les changements auxquels Centraide souhaite contribuer en lien avec ses champs d'action:
  - Soutenir la réussite des jeunes;
  - Assurer l'essentiel;
  - Briser l'isolement social;
  - Bâtir des milieux de vie rassembleurs.
- Réaffirmer la volonté de Centraide de soutenir les organismes de promotion et de défense des droits, dans une perspective d'*empowerment* des personnes.
- Coordonner et déployer l'ensemble des stratégies 2017-2021 afin d'atteindre les changements visés.



### b. Collaborer avec des organisations performantes et pertinentes

Cette volonté de soutenir des changements met en évidence l'importance pour Centraide de collaborer avec des organisations performantes et pertinentes dans le cadre d'une intention claire et circonscrite dans le temps.

Centraide traduira cette orientation de la façon suivante:

- Réviser et préciser les critères d'appréciation et administratifs actuels de Centraide, présentés dans les *Règles relatives à l'allocation des fonds aux organismes et aux initiatives de communauté*:

- Rendre explicite l'importance d'une relation de collaboration entre l'organisation et Centraide;
- Renforcer l'importance que les organisations évaluent leurs actions et apportent les améliorations requises en conséquence;
- Renforcer l'importance d'interagir et collaborer avec les autres acteurs requis en fonction des changements visés.

- Concentrer le soutien de Centraide aux organisations qui performant selon ces critères.
- Préciser l'intention à la base de la collaboration entre Centraide et chaque organisation.
- Demander à chaque organisation qu'elle démontre la pertinence et l'effet de son action, en lien avec le soutien accordé par Centraide.
- Préciser la durée du soutien, renouvelable tant qu'il sera pertinent en fonction de l'intention de Centraide. Ce changement vise à corriger une perception généralisée voulant que le soutien de Centraide soit acquis indéfiniment.



### c. Favoriser la synergie de tous les acteurs qui contribuent au changement

Centraide favorise le partage et la mise à contribution des connaissances, expertises et ressources de tous les partenaires possibles, dans le but d'amener les changements visés. C'est l'essence même du développement des communautés, fondement de l'approche territoriale.

Cette approche, qui est davantage articulée à l'échelle locale, par quartier, requiert également la synergie des acteurs régionaux, incluant les organismes communautaires à vocation régionale<sup>8</sup>.

Centraide traduira cette orientation de la façon suivante:

- Prendre en compte la contribution de tous les acteurs locaux à la réalisation du changement visé, incluant les organisations et acteurs que Centraide ne soutient pas financièrement.

<sup>6</sup> 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. Janvier 2016, p. 7.

<sup>7</sup> Le Projet impact collectif (PIC) est 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. Le PIC est rendu possible grâce à la collaboration de grandes fondations qui s'engagent auprès de Centraide du Grand Montréal à investir plus de 22,25 M\$ sur cinq ans dans quelques quartiers de l'île de Montréal.

<sup>8</sup> Centraide entend par « vocation régionale » ce qui dépasse les limites d'un quartier, d'une communauté locale. Cela inclut l'échelle supralocale (plus qu'un quartier ou qu'une communauté locale), l'échelle régionale (en référence aux régions administratives), ou l'échelle suprarégionale (par exemple à l'échelle de la communauté régionale métropolitaine). Il peut s'agir également d'organisations à vocation québécoise mais dont une partie de l'action est particulièrement ciblée sur le territoire de Centraide du Grand Montréal.



- Préciser les intentions de Centraide dans ses collaborations avec les organisations à vocation régionale.
- Collaborer avec les acteurs actifs sur le territoire du Grand Montréal (ministères, villes, institutions, fondations, etc.) qui partagent des missions, des responsabilités, des approches avec Centraide du Grand Montréal.
  - Le Projet impact collectif constitue un levier unique pour favoriser la synergie des partenaires publics, institutionnels, philanthropiques et communautaires en soutien aux plans d'action développés et portés par les communautés locales et en tirer des apprentissages.
- Collaborer avec les établissements d'enseignement supérieur et les chaires de recherche pour demeurer le plus pertinent possible dans ses analyses et stratégies.
- Soutenir toute démarche volontaire visant à développer des partenariats entre les organisations, dans le but d'optimiser la portée de leurs ressources. Certaines expériences récentes, dont la propre expérience des Centraide, qui sont à revoir leur organisation à l'échelle du Québec, démontrent qu'il y a là des pistes permettant de favoriser une plus grande synergie et une optimisation des ressources entre les acteurs du changement.



#### d. Évaluer, capter les effets

L'évaluation est plus que jamais le mot clé, y compris pour Centraide. On ne parle pas ici de reddition de comptes. On parle plutôt d'une saine pratique de gestion permettant aux organisations de bien planifier leur travail,

de bien organiser leurs activités et de capter l'effet de leurs actions, dans une volonté d'améliorer leurs pratiques et d'accomplir leur mission.

Centraide traduira cette orientation de la façon suivante :

- Demander aux communautés et aux organisations soutenues qu'elles démontrent la pertinence et l'effet de leurs actions, en lien avec les raisons pour lesquelles Centraide accorde son soutien.
- Préciser les critères d'appréciation à cet égard.
- Évaluer en continu le déploiement, les résultats et les effets des orientations stratégiques 2017-2021 en développement social de Centraide.
- Évaluer les résultats et les effets du Projet impact collectif :
  - dans les communautés locales ;
  - sur le modèle philanthropique et l'influence régionale.
- Évaluer l'atteinte des objectifs des dons transformationnels (p. ex., pour l'accueil et l'intégration des réfugiés syriens).
- Suivre l'évolution de certains indicateurs populationnels (p. ex., taux de pauvreté, de diplomation). À cet effet,

Centraide propose activement que les partenaires régionaux qui agissent sur les mêmes enjeux se dotent d'indicateurs partagés.



#### e. Communiquer l'expertise et l'effet de l'action de Centraide

« Être présent, visible et pertinent sur la place publique, auprès de la population et auprès de nos donateurs en tant qu'expert du champ social<sup>9</sup>. » C'est un axe commun aux rôles

philanthropiques et d'investisseur social de Centraide. Le déploiement des quatre orientations précédentes et les actions qui y sont associées contribueront à donner vie à cette orientation.

Centraide veut rendre plus accessibles et compréhensibles ses analyses ainsi que les récits et effets rapportés par les communautés et les organisations en produisant des « contenus » évocateurs pour les médias, les décideurs, les donateurs et le grand public.

Centraide traduira cette orientation de la façon suivante :

- Organiser une fonction de production des « contenus » permettant de communiquer l'effet de Centraide obtenus à travers les communautés et les organisations.
- Saisir les occasions de témoigner des constats liés aux enjeux sociaux ciblés et aux apprentissages issus de l'action soutenue par Centraide.



<sup>9</sup> Centraide plus pertinent que jamais. Plan d'évolution philanthropique 2015-2020, p. 6.

# 03

## LES GRANDES STRATÉGIES EN APPUI À CES ORIENTATIONS



### a. Stratégie de développement des communautés locales (approche territoriale)

« Centraide vise dorénavant un impact qui dépasse les barrières artificielles des secteurs et qui place le travail de la communauté au centre de ses efforts de soutien. Il privilégie une approche plus globale de renforcement des communautés afin de les soutenir dans la réalisation de leurs aspirations collectives et de contrer l'action en silos<sup>10</sup>. »

L'approche territoriale pratiquée par Centraide depuis 2010 vise à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Elle s'appuie sur les principes d'*empowerment*, d'inclusion et de concertation des acteurs qui composent ces communautés.

Centraide contribue au développement des communautés en soutenant des organismes communautaires, des mobilisations et des projets collectifs. L'objectif n'est donc pas de soutenir le plus d'organisations possible, mais de mieux soutenir la réalisation des changements visés par la communauté, au bénéfice de ses citoyens et citoyennes vivant dans un contexte de pauvreté et menacés d'exclusion sociale.

Cette stratégie comportera notamment les éléments suivants:

- Assurer une mise à jour des analyses territoriales minimalement tous les cinq ans (à la suite du dévoilement des données du recensement canadien).
- Préciser et communiquer les changements auxquels Centraide souhaite contribuer dans les communautés locales du Grand Montréal. Cette contribution de Centraide s'appuiera le plus possible sur les changements convenus par les communautés concernées.

### b. Stratégies d'investissement

Répétons-le: Centraide ne fait pas que distribuer des fonds à des organisations. Centraide est un investisseur social stratégique et proactif qui vise à concrétiser les changements souhaités.

Ces dimensions, « stratégique » et « proactif », prennent davantage leur sens avec les nouvelles stratégies en développement philanthropique déployées depuis 2015<sup>11</sup>. Le soutien financier de Centraide ne dépend plus uniquement des résultats de la campagne annuelle, mais également des dons transformationnels. Ceux-ci peuvent être conclus à tout moment en fonction des besoins constatés, des intérêts des donateurs et de l'actualité. Qui plus est, ces dons peuvent être convenus sur une durée de quelques années, permettant de soutenir l'action sur une plus longue période.

Cette stratégie visera notamment les objectifs suivants<sup>12</sup>:

- Simplifier les différents volets de financement de Centraide (de base, par programme, accru, etc.).
- Assurer la fiabilité des engagements financiers de Centraide envers les organisations, pour la durée de ces engagements.
- Dégager une marge de manœuvre pour investir dans des projets novateurs de façon ponctuelle.
- Accroître les investissements dans le champ « assurer l'essentiel ».
- Maintenir la proportion actuelle de financement dans le champ « soutenir la réussite des jeunes ».

### c. Stratégie de développement des compétences

Cette stratégie vient appuyer de façon toute particulière la volonté de Centraide de collaborer avec des collectivités dynamiques et des organisations performantes et de capter les effets de leurs actions. L'évaluation de la version 2010-2015 de cette stratégie ainsi que les commentaires d'appréciation entendus dans la phase de consultation confirmeront la pertinence et l'importance de poursuivre les efforts en ce sens.

Cette stratégie visera les objectifs suivants:

- Renforcer la capacité d'apprentissage des acteurs soutenus par Centraide dans le but d'accroître leur capacité d'agir.
- Contribuer au partage d'expertise entre ces acteurs.
- Mettre à leur disposition des contenus et de l'accompagnement sur mesure.



<sup>10</sup> 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, Janvier 2016, p. 7.

<sup>11</sup> Centraide plus pertinent que jamais. Plan d'évolution philanthropique 2015-2020.

<sup>12</sup> Les cibles définies excluent le financement associé au Projet impact collectif (car elles sont définies par les communautés) ainsi que les dons transformationnels (parce qu'elles sont définies avec les donateurs lors du don).

# 03

## LES GRANDES STRATÉGIES EN APPUI À CES ORIENTATIONS



### d. Stratégies régionales

Le développement des communautés locales de même que l'atteinte des changements visés dans les différents champs d'action ciblés par Centraide (p. ex., faciliter l'accès à un logement convenable) nécessitent la contribution et l'appui de différents acteurs régionaux.

Cette stratégie comportera notamment les éléments suivants :

- Collaborer avec des organisations à vocation régionale performantes et pertinentes dans le cadre d'une intention claire et circonscrite dans le temps :
  - Collaborer et soutenir **Dynamo**, à titre de partenaire privilégié dans le renforcement de la capacité d'agir collective, sur le territoire du Grand Montréal ;
  - Collaborer avec le **Centre de référence du Grand Montréal** pour déployer le **Service d'information 211**<sup>13</sup> à l'échelle du territoire de Centraide, avec le soutien de différents partenaires.
- Maintenir le soutien et le leadership de Centraide dans l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local, un modèle inspirant de collaboration entre différents partenaires régionaux pour soutenir le développement des communautés locales.
- Assurer le déploiement du Projet impact collectif.
- Encourager les partenaires régionaux qui agissent sur les mêmes enjeux que Centraide à se doter d'indicateurs partagés. Des cibles communes constituent un mobile précieux pour soutenir la synergie des actions de tous (p. ex., le taux de diplomation au secondaire).
- Participer, avec des intentions claires, à des concertations régionales portant sur des enjeux priorités, en fonction des disponibilités, et liées aux champs d'action de Centraide.

### e. Stratégie de prise de parole (expert social)

En 2016, Centraide a précisé les balises à l'intérieur desquelles il entend exercer son rôle d'expert social : « Centraide est une organisation engagée, et sa prise de parole se situe au cœur même de sa mission : un témoin privilégié de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. La place que l'organisation souhaite occuper est de l'ordre de l'influence publique et de l'éducation, en prenant pour base sa profonde connaissance des communautés du Grand Montréal, afin de mener vers un changement et une action sociale<sup>14</sup>. »

Cette stratégie comportera notamment les éléments suivants :

- Communiquer régulièrement et tout au long de l'année des récits, des résultats, des effets de l'action soutenue par Centraide dans les collectivités locales, au sein des organisations, en lien avec les besoins de personnes vivant en contexte de pauvreté et d'exclusion sociale.
- Prendre la parole à des moments opportuns pour témoigner auprès de décideurs ou du grand public des résultats de ces analyses. Centraide tentera d'en capter les retombées ou effets.

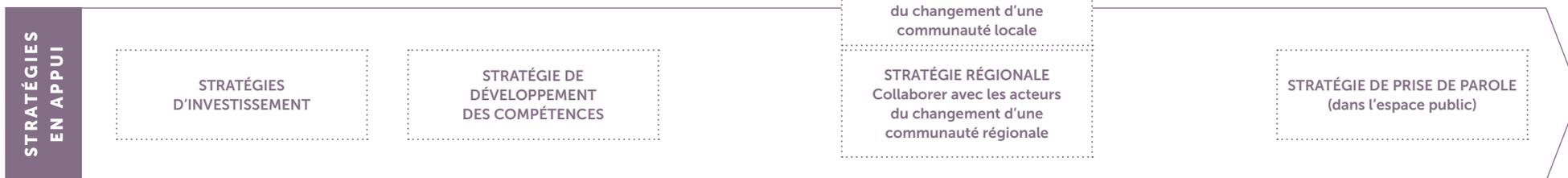
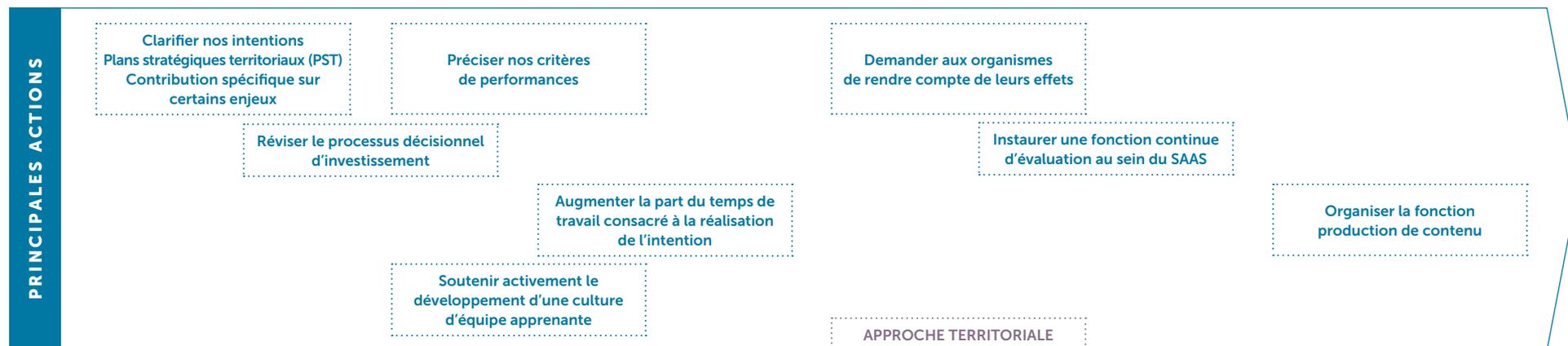
<sup>13</sup>Ce service vise à mettre plus efficacement les personnes en lien avec les sources d'information et les services appropriés à leurs besoins. C'est également un outil d'information et d'analyse sur les besoins exprimés et non comblés.

<sup>14</sup>Politique de présence sur la place publique – Expert social. Adoptée par le conseil d'administration de Centraide, Octobre 2016.



# 04

## MODÈLE LOGIQUE



### RÉSULTATS AU SEIN DE CENTRAIDE

1. Atteindre nos cibles d'investissement
2. Concrétiser nos Intentions des Plans stratégiques territoriaux (PST)
3. Optimiser notre organisation du travail

### RÉSULTATS DANS LES COMMUNAUTÉS

1. Améliorer la performance des organismes
2. Évaluer les effets et apprentissages
  - a. du Projet Impact Collectif (PIC) et autres dons transformationnels
  - b. de la stratégie de développement des compétences
  - c. des stratégies régionales
  - d. de la stratégie expert social

### RÉSULTATS AUPRÈS DES PERSONNES

Identifier les contributions directes ou indirectes à l'évolution de certains indicateurs sociaux



### Communauté

La notion de communauté renvoie à un ensemble de personnes qui, malgré leurs caractéristiques spécifiques, sont reliées par des enjeux communs en fonction soit d'un territoire (ou des espaces de vie partagés), soit d'intérêts particuliers ou d'une identité partagée.

Plus particulièrement, la communauté territoriale renvoie à un système social structuré de personnes vivant à l'intérieur d'un espace géographique précis (ville, village, quartier, arrondissement). Les personnes qui y viennent ont une interaction sociale et partagent, entre elles et avec le lieu qu'elles habitent, certaines valeurs communes et des liens psychologiques démontrant ainsi une certaine conscience de leur identité comme communauté.

La communauté territoriale est suffisamment petite pour être considérée comme un milieu de vie à taille humaine et relativement homogène, et suffisamment grande pour avoir des institutions couvrant ce territoire. La communauté territoriale suppose le dépassement du territoire administratif plus ou moins vaste et hétérogène.

Source: Proposition de lexique – annexe au cadre de référence guidant l'élaboration de la politique régionale en développement social de Laval.

### Concertation

Se basant sur l'observation de réalisations concrètes et remarquables découlant de la mobilisation, Centraide croit qu'en participant aux actions collectives dans leur communauté locale, sous-régionale ou régionale selon le cas, les organismes communautaires renforceront leur apport au changement social. Centraide s'attend donc à ce que les organismes qu'il soutient contribuent de façon constructive, dans la mesure de leurs moyens, aux lieux de mobilisation. Ce faisant, ils seront appelés à inscrire leur action dans une vision globale et partagée de la situation et à proposer des solutions qui tiennent compte des différents aspects d'un problème et qui impliquent les acteurs concernés.

Source: La stratégie 2010-2015 de Centraide du Grand Montréal pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

### Développement des communautés

Le développement des communautés réfère à un processus coopératif construit et porté ensemble par les acteurs et par les citoyens d'un territoire local qui vise l'amélioration des potentiels individuels et collectifs et des conditions de vie sur les plans social, culturel, économique et environnemental.

Ce processus s'appuie sur une vision globale et adopte une approche intégrée qui reconnaît l'interrelation des dimensions du développement et qui vise la complémentarité des interventions.

Les principes d'action associés au développement social local sont:

1. La participation des individus et des communautés locales aux décisions et aux actions qui les concernent;
2. L'*empowerment* (développement des capacités);
3. Le partenariat et l'action intersectorielle;
4. La réduction des inégalités sociales;
5. L'harmonisation et la promotion de politiques publiques favorables à l'amélioration des conditions de vie et au bien-être.

De plus, Centraide reconnaît un autre principe important qui consiste à favoriser la mise en place d'approches différenciées selon les réalités locales.

NOTE: Le développement des communautés et le développement social local sont ici entendus comme étant synonymes.

Source: Cadre de référence – Initiative montréalaise de soutien au développement social local.

### Développement social

Le développement social fait référence à la mise en place et au renforcement des conditions requises pour permettre, d'une part, 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, d'autre part, 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.

Source: Forum régional sur le développement social de l'île de Montréal.

### Don transformationnel

Un don transformationnel est un mégadon qui va au-delà de la campagne et des allocations annuelles. Il repose sur l'innovation et les aspirations pour amener l'organisation à un autre niveau et se bâtit dans une relation à long terme avec le donateur.

### Empowerment

Centraide réaffirme sa conviction profonde et historique, formulée ainsi en 2000: « toute personne doit avoir la possibilité de développer son plein potentiel [...] » Il s'agit là pour Centraide du sens même de l'action communautaire, de ce qui en fait son originalité, sa force et son but ultime: que les personnes et les groupes puissent développer les capacités d'agir sur leur vie par un meilleur accès à des réseaux d'entraide et à des ressources, et puissent participer pleinement à la société. Centraide s'attend à ce que les approches, les attitudes, les façons de faire, les interventions individuelles et les actions



collectives des organisations se fondent sur cette conviction et s'actualisent dans leur vie quotidienne aussi bien que dans leur vie associative.

Source: *La stratégie 2010-2015 de Centraide du Grand Montréal pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.*

### Innovation sociale

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant.

Source: Le Réseau québécois en innovation sociale (<http://www.rqis.org>).

### Inclusion

Centraide encourage les approches communautaires qui permettent à toute personne d'avoir sa place dans la société. De telles approches sont cruciales lorsqu'il s'agit de personnes privées d'un environnement social favorable à leur épanouissement ou qui risquent d'être isolées à cause de caractéristiques sociales ou culturelles.

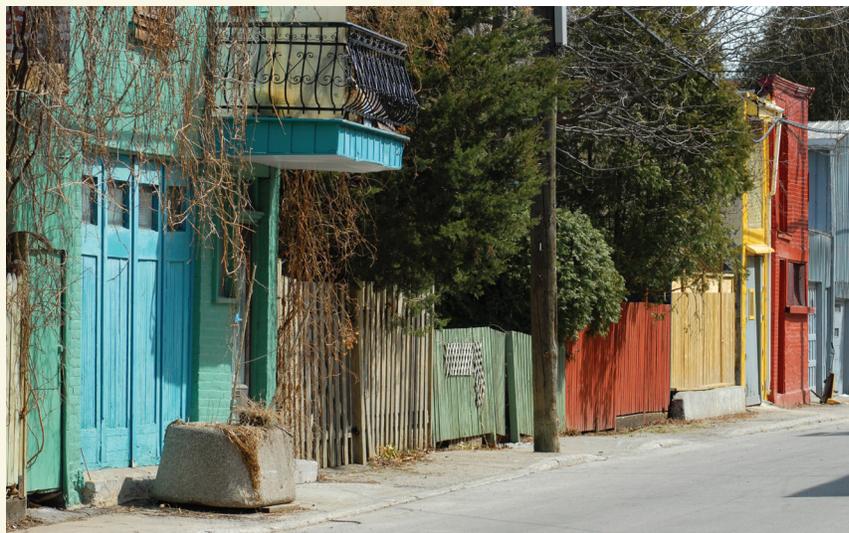
Source: *La stratégie 2010-2015 de Centraide du Grand Montréal pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.*

### Lutte à la pauvreté

Centraide est un acteur de la société qui soutient les collectivités régionales et locales ainsi que les organismes communautaires au sens de l'Article 5 de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale: *La stratégie nationale se compose d'un ensemble d'actions mises en œuvre par le gouvernement, ses partenaires socio-économiques, les collectivités régionales et locales, les organismes communautaires et les autres acteurs de la société afin de contrer la pauvreté et de favoriser l'inclusion sociale. À cet égard, le gouvernement suscite la participation citoyenne, notamment celle des personnes en situation de pauvreté. Ces actions doivent permettre d'intervenir à la fois sur les causes et sur les conséquences de la pauvreté et de l'exclusion sociale pour que chaque personne puisse disposer du soutien et de l'appui que nécessite sa situation afin qu'elle puisse elle-même cheminer vers l'atteinte de son autonomie et participer activement à la vie sociale et au progrès collectif.*

### Performance

Réfère à l'atteinte par l'organisation, qu'elle soit un organisme, une concertation ou une initiative collective, de résultats qui satisfont les attentes de Centraide en fonction des différents critères d'analyse communiqués à l'organisation et affichés sur le site Internet de Centraide.





## Comité stratégique

### Les coprésidents

Jean Bélanger  
Louise-Hélène Lefebvre

## Du conseil d'administration de Centraide du Grand Montréal

Grace Laing Hogg  
Richard Lessard  
Andrew Woodall

## Du comité d'allocations et de relations avec les organismes (CARO) de Centraide

Caroline Bougie  
Claude Delâge  
Marie-Ève Hébert

## De Centraide du Grand Montréal

Lili-Anna Pereša  
Bertrand Castonguay  
Yannick Elliott  
Chantal Pouliot  
Mario Régis  
L'équipe du Service des allocations et de l'analyse sociale

Rédaction: Mario Régis  
Révision: Monique Paquin  
Graphisme: Karine Bibeau

## Personnes consultées

Patrice Allard ..... Ville de Montréal  
Johanne Beauvilliers ..... Fondation Dufresne-Gauthier  
Liette Bernier ..... DRSP de Montréal  
Diane Bertrand ..... Fondation du Grand Montréal  
France Brochu ..... Dynamo  
Monique Brodeur ..... Faculté des sciences de l'éducation – UQAM  
Lyse Brunet ..... Consultante  
Tiffany Callender ..... Association de la communauté noire de CDN  
Michael Chervin ..... Projet Genèse  
Jean-Marc Chouinard ..... Fondation Lucie et André Chagnon  
Benoît Collette ..... Ville de Laval  
Benoît DeGuire ..... Relance Jeunes et familles  
Johanne Derome ..... Ville de Montréal  
Annie Deslauriers ..... Ville de Longueuil  
Danièle Dulude ..... CISSS de Laval  
Nicolina Farella ..... Fondation de la famille J.W. McConnell  
Dominique Fortier ..... CISSS de Laval  
Nathalie Fortin ..... CLIC de Bordeaux-Cartierville  
Yvan Gauthier ..... Fondation du Grand Montréal  
Denis Gélinas ..... Ville de Longueuil  
Denis Giraldeau ..... Comité d'action de Parc-Extension  
Phédia Gottot ..... Concert'Action Lachine  
Taïeb Hafsi ..... HEC Montréal  
Audrey Lafortune ..... Maison Tremplin de Longueuil  
Guylaine Lapolice ..... Carrefour familial du Richelieu  
Carine Lavigueur ..... La P'tite maison de Saint-Pierre  
Stéphanie Leblanc ..... Maison des enfants Le Dauphin  
Josée Lepage ..... BAAF de Place St-Martin  
Benoît Lévesque ..... CRISES, UQAM  
Patrice Machabée ..... ALPABEM  
Angélique Mannella ..... Université McGill  
Pierrette Marcotte ..... Centre des femmes du Haut-Richelieu  
Richard Massé ..... DRSP de Montréal  
Marlène Paradis ..... Comité de développement  
local de Chomedey  
Claude Pinard ..... Fondation Mirella et Lino Saputo  
Sylvie Rémillard ..... Sourire sans faim  
Catherine Robichaux ..... CISSS de Laval  
Manon Rousseau ..... Centre communautaire Val-Martin  
Caroline Soulard ..... ACEF Rive-Sud  
Christine Sparrow ..... Centre d'action bénévole de Boucherville  
Thérèse Ste-Marie ..... Ville de Longueuil  
Pierre Tessier ..... Ville de Laval  
Jean-Pierre Trépanier ..... DRSP de Laval  
Johanne Turbide ..... HEC Montréal  
Jacques Ulysse ..... Ville de Laval



The English version of this publication is available upon request by calling Centraide of Greater Montreal at 514 288-1261 or by sending an email at [communications@centraide-mtl.org](mailto:communications@centraide-mtl.org).

Les photos de cette publication ont été prises dans des organismes appuyés par Centraide.

***Je Passe Partout***

Petit garçon devant le tableau (couverture).

***Groupe d'Actions Locales Terrain — GALT***

Enfants (p. 3).

***Centre d'intégration à la vie active pour les personnes vivant avec un handicap physique (C.I.V.A.)***

Joueur de basketball (p. 5).

***Bonne Boîte, Bonne Bouffe***

Homme et femme avec denrées (p. 7).

***Centre de femmes du Haut-Richelieu***

Trois femmes qui cuisinent (p. 9).

***Centre communautaire Dawson –***

***Projet « Un plant de tomates à la fois »***

Dame âgée (p. 15).

***Auberge du cœur l'Escalier***

Groupe de gens (p. 16).

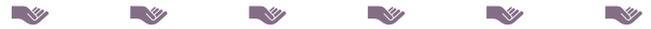
***La P'tite Maison Saint-Pierre***

Jeunes enfants jouant dehors (p. 17).

**Autres sources non répertoriées :**

Homme âgé avec tasse de thé (p. 8).

Quartier (p. 12).



CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL.

*Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir.* Septembre 2010. 32 pages.

[http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/4436/upload/documents/Batir\\_des\\_communautes\\_dentraide.pdf](http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/4436/upload/documents/Batir_des_communautes_dentraide.pdf)

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL.

*Centraide plus pertinent que jamais. Plan d'évolution philanthropique 2015-2020.* 2015. 24 pages.

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL.

*La stratégie 2010-2015 de Centraide du Grand Montréal pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.*

Mars 2010. 21 pages.

[http://www.centraidemtl.org/fr/documents/4435/upload/documents/La\\_strategie\\_2010\\_2015\\_de\\_Centraide\\_du\\_Grand\\_Montreal.pdf](http://www.centraidemtl.org/fr/documents/4435/upload/documents/La_strategie_2010_2015_de_Centraide_du_Grand_Montreal.pdf)

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL.

*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.* Janvier 2016. 43 pages.

[http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/18622/upload/documents/Memoire\\_Centraide\\_du\\_Grand\\_Montreal\\_-\\_29-01-2016\\_6.pdf](http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/18622/upload/documents/Memoire_Centraide_du_Grand_Montreal_-_29-01-2016_6.pdf)

CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL.

*Rapport d'évaluation de la stratégie de développement social 2010-2015.* 2016. 19 pages.

[http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/19902/upload/documents/RapportEvaluation\\_Fr.pdf](http://www.centraide-mtl.org/fr/documents/19902/upload/documents/RapportEvaluation_Fr.pdf)

COLLECTIF.

*Cadre de référence – Initiative montréalaise de soutien au développement social local.* Comité de pilotage de l'Initiative. 2015. 29 pages.

[https://observatoirevivreensemble.org/sites/observatoirevivreensemble.org/files/cadre\\_de\\_reference\\_0.pdf](https://observatoirevivreensemble.org/sites/observatoirevivreensemble.org/files/cadre_de_reference_0.pdf)

PEREŠA, Lili-Anna et VIENS, Odette.

*Rencontre avec Lili-Anna Pereša dans Écosystème philanthropique : perspectives, perceptions et échanges. Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique.* Institut Mallet. 2016. Pages 137-157.

[http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet2015\\_Web.pdf](http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet2015_Web.pdf)

TREMBLAY, Jean et GAGNÉ, Catherine.

*Proposition de lexique – annexe au cadre de référence guidant l'élaboration de la politique régionale en développement social de Laval.* Septembre 2016. 24 pages.





## Les constats

Centraide émettait l'hypothèse qu'il pourrait générer un meilleur impact dans la mesure où il s'associait à des organismes solides et leaders. Le résultat : la performance des organismes a progressé par une croissance du pourcentage d'organismes très performants, passant de 31% en 2006 à 47% en 2015. Une très bonne nouvelle puisque bien des efforts ont été investis en vue d'une telle amélioration. D'autre part, il reste une proportion significative d'organismes qui ne répondent pas avec satisfaction aux différents critères auxquels ils sont soumis, même si ces critères ont été appliqués avec plus de rigueur dans les dernières années. Le processus d'évaluation prend tout son sens lorsqu'il s'inscrit dans une approche territoriale, en déterminant la meilleure contribution que Centraide peut avoir sur un territoire, compte tenu des défis soulevés par les plans de quartier et le capital communautaire de ce territoire, en ne se limitant pas aux seuls organismes soutenus par Centraide.

Centraide avait aussi désigné comme source d'impact l'importance d'avoir des communautés dynamiques. De ce côté, d'importants progrès ont été enregistrés, en grande partie grâce à l'appui de Dynamo et à l'arrimage des divers bailleurs de fonds régionaux au soutien des communautés locales.

Centraide émettait aussi l'hypothèse qu'il fallait encourager la mise en œuvre de nouvelles solutions collectives et créatives dans le but d'atténuer les effets de la pauvreté. Nous avons pu noter dans chacun des territoires à l'étude de telles actions innovantes.

Finalement, ce que cette évaluation révèle, c'est que la combinaison de l'approche territoriale, des efforts de coordination interne autour des différents leviers (financement, formation, accompagnement, influence), de la clarté et de l'uniformité des messages transmis et des relations en continu finit par provoquer des changements dans le travail des organismes et des milieux. On a pu observer son effet sur la performance et la pertinence des organisations.

## Les apprentissages

Les variations dans la disponibilité financière, au cours des dernières années, ont servi d'opportunités dans l'application des stratégies, mais elles ont aussi permis d'expérimenter la prise de risques dans les cas de réduction et de retrait de financement.

L'ensemble des stratégies territoriales et l'utilisation de différents leviers ont permis d'améliorer la performance des organisations les plus solides.

L'ensemble des leviers a aussi permis de faire évoluer la capacité d'agir collective et le dynamisme des communautés.

Une masse critique d'organisations solides dans une communauté génère un potentiel d'influence positive dans son milieu.

Le fait de ne plus regarder les organisations « une à une » a permis de développer une culture de l'intervention innovante et de meilleures conditions d'impact positif.

Le constat a été fait que plus les plans stratégiques territoriaux sont clairs et les objectifs bien communiqués, plus ils ont un effet accélérateur de changements dans les communautés.

Toutefois, les analyses territoriales réalisées par le service des allocations et de l'analyse sociale limitent le regard sur les organisations soutenues par Centraide. Mieux connaître les autres organisations non financées pourrait enrichir les stratégies territoriales.

Le « soutien non financier », c'est-à-dire le rôle-conseil de Centraide et les relations soutenues, est un ingrédient central du développement de la capacité d'agir et de l'obtention de résultats concrets dus à des investissements plus pertinents.





### Les prochains pas

**1.**

Renforcer la posture d'agent de changement de Centraide et poursuivre le développement des compétences de l'équipe de Centraide en conséquence.

**2.**

Poursuivre l'approche territoriale, et éviter le plus possible de considérer les organisations une à une, indépendamment des quartiers dans lesquels elles évoluent.

**3.**

Élargir la lecture stratégique des dynamiques sociales locales et des réseaux qui composent les quartiers, au-delà des organisations soutenues par Centraide.

**4.**

Clarifier les intentions de Centraide, préciser ses objectifs à court et à moyen termes.

**5.**

Soutenir davantage les initiatives collectives novatrices et outiller les communautés afin qu'elles en mesurent les impacts.

**6.**

Poursuivre le renforcement des pratiques et façons de faire déployées par l'équipe de Centraide afin d'accentuer leur caractère proactif et stratégique en fonction des priorités convenues.

**7.**

Renforcer le réflexe et l'habileté à créer des alliances stratégiques en partageant les intentions de Centraide, notamment avec d'autres bailleurs de fonds.

**8.**

Maintenir la diversification des leviers et la répartition financière prévues au plan d'investissement 2010-2015.

**9.**

Se doter de stratégies spécifiques à l'intention des organisations et milieux plus faibles, dans le respect des priorités convenues.

**10.**

Démontrer l'effet de l'action de Centraide, sur l'ensemble de son écosystème, au-delà des plans stratégiques territoriaux (PST) pris isolément.

**11.**

Doter le service des allocations et de l'analyse sociale d'un modèle logique, d'indicateurs clairs et d'une structure de soutien au travail d'évaluation en continu, ainsi qu'en développement de la connaissance.

**12.**

Mettre à profit le Projet impact collectif comme laboratoire pour faire évoluer les connaissances, les pratiques et les processus de Centraide.

