

PROJET IMPACT COLLECTIF



L'expérience du financement souple au Projet impact collectif. Une conversation sur les bénéfices, les défis et l'avenir des pratiques philanthropiques moins restrictives

Isabel Heck, Salwa Ben Belgacem, Michelle LeDonne et Gabriel Salathé-Beaulieu

22 janvier 2026



PROJET
IMPACT
COLLECTIF

COLLECTIVE
IMPACT
PROJECT



Objectif du webinar

Mieux comprendre les avantages et les défis et de pratiques de financement moins restrictives:

- Quelques éléments issus de la littérature
- L'expérience du PIC
- Regards croisés – recherche, terrain, philanthropie, organismes de soutien

Stimuler une conversation et une amplification des pratiques de financement moins restrictives



Financement souple, sans restriction?



Financement avec ou sans restriction - un continuum



Financement souple, participatif?



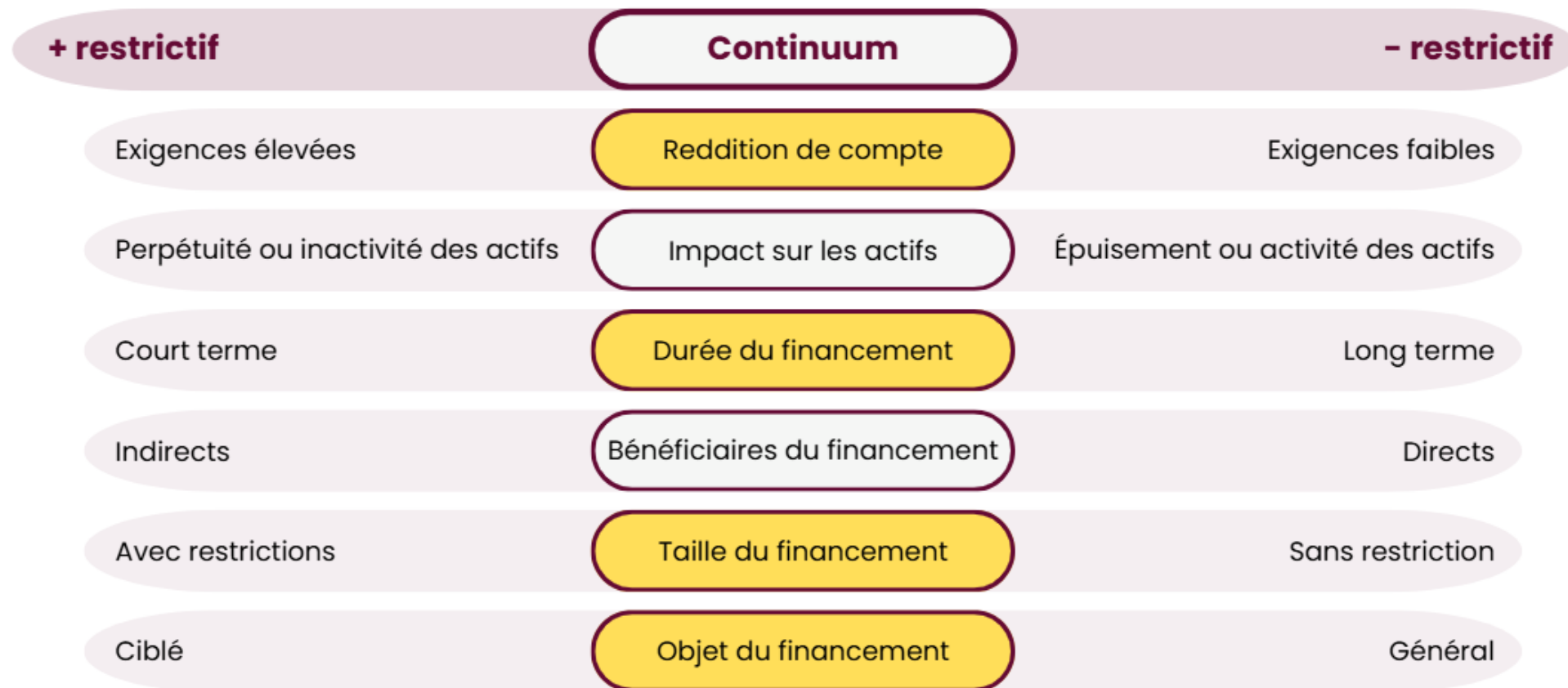
Dimensions de la participation – un continuum



Financement sans restriction



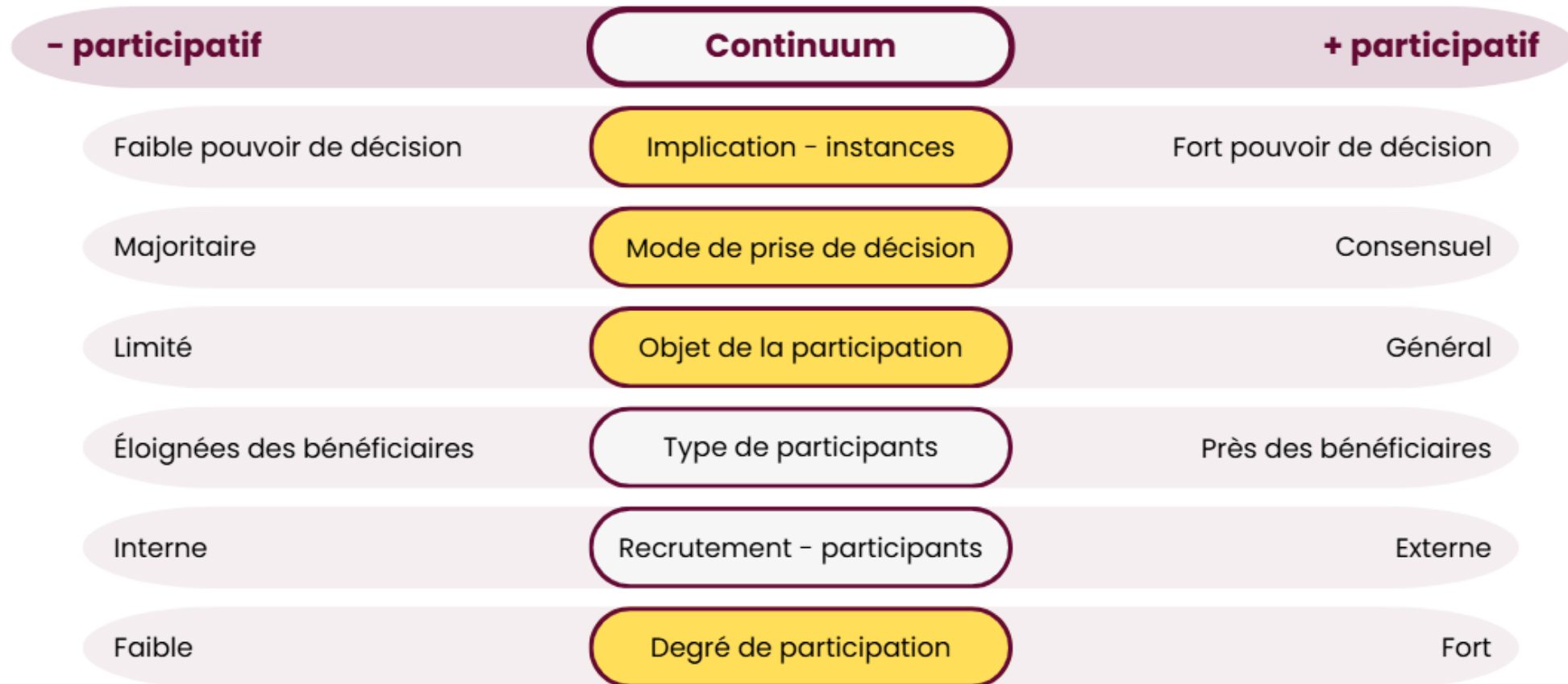
Dimensions les moins restrictives du PIC



Financement participatif



Dimensions les plus participatives du PIC



Avantages du financement souple (général)

- **Relations entre bailleurs de fonds et groupes financés** (Liens de confiance, transparence des échanges, dynamique de pouvoir)
- **Alignement stratégique et autonomie** (Planification à plus long terme, arrimée à la mission)
- **Capacité d'adaptation et d'innovation** (Imprévus et changement de contexte, expérimentation)
- **Renforcement organisationnel et développement des capacités**



Principaux défis du financement souple (général)

- **Perceptions et représentations du financement souple** (Risque d'inefficience, difficulté de mesurer les retombées, ambiguïté des attentes)
- **Contraintes légales, institutionnelles et organisationnelles chez les bailleurs** (obligations juridiques; convaincre les instances décisionnelles; alignement stratégique; nécessité d'une confiance réciproque)
- **Défis liés à la mise en œuvre pour les organismes et la gouvernance collective** (contexte de sous-financement chronique; processus collectifs exigeant; dynamiques de collaboration)



PIC: Contexte d'émergence

- Contexte de politiques d'austérité au Québec, mobilisation de divers réseaux
- Travail de développement des communautés bien établi autour de Tables de quartiers à Montréal
- Fondations philanthropiques subventionnaires cherchent à redéfinir leur propre rôle
- Demandes pour un fonds souple qui permet de développer des réponses structurantes à partir des priorités collectives des quartiers



Mobilisation de fondations pour un fonds collectif expérimental



C'est quoi le Projet impact collectif?



Le PIC est un partenariat philanthropique, communautaire et institutionnel qui soutient l'action collective de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans les quartiers montréalais

Phase 1

2015-2022

17 quartiers

9 fondations – 21M\$

Phase 2

2022-2027

31 quartiers

11 fondations – 23M\$

definity.
FONDATION

Fondation de la
Famille Pathy

Fondation du Grand Montréal

Fondation Lucie
et André Chagnon

FONDATION
MARCELLE ET JEAN COUTU

Centraide
du Grand Montréal

COALITION MONTRÉLAISE
DES TABLES DE
QUARTIER

Fondation
McConnell
Foundation

Mirella & Lino
Saputo
FONDATION

The Molson Foundation
Fondation Molson

PEACOCK
FAMILY FOUNDATION

THE ROSSY FOUNDATION
LA FONDATION ROSSY

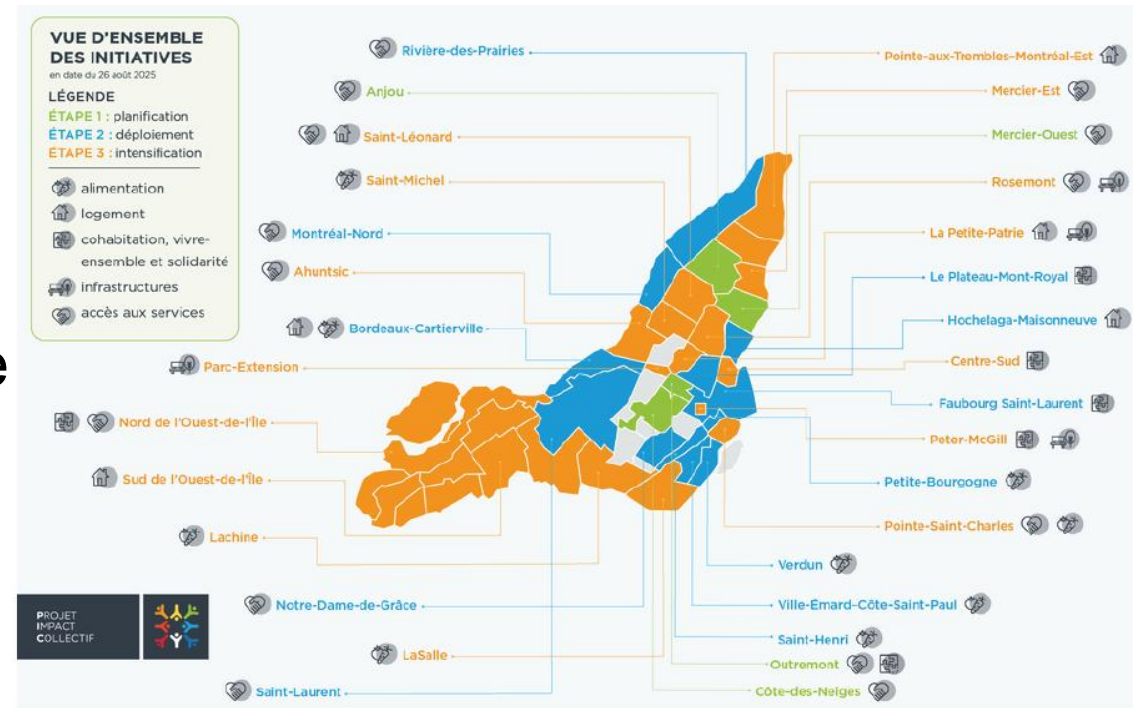
Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal
Québec

Montréal

PIC: Quelques caractéristiques clefs



- Inverser la logique de financement : choix des enjeux et stratégies par les quartiers (à travers les Tables de quartier)
- Soutien pluriannuel et flexible
- Gouvernance collaborative du programme
- Accent sur la collaboration, l'expérimentation et les apprentissages (approche impact collectif)





Qu'est-ce que ça a permis de faire dans les quartiers?

Des approches multiples

Mobilisation citoyenne, élargissement de partenariats, ajustement de pratiques, développement de nouveaux services, influence politique, etc.

Des retombées diversifiées

- Pour les citoyen-ne-s: accès aux services, développement du pouvoir d'agir, tissu social
- Pour les organisations: pratiques collaboratives, apprentissages et expérimentations, etc.
- Au niveau systémique: Relations, pratiques, règlements, influence politique, modèles mentaux, etc.

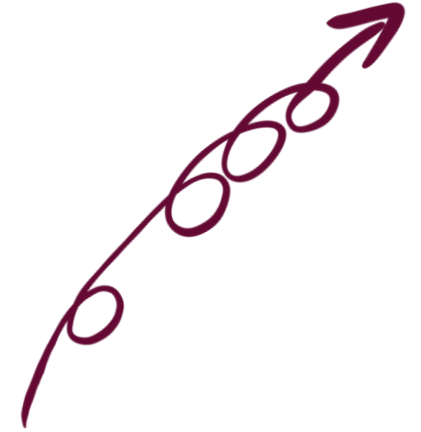
REPORTAGES

Où va la neige?

Montréal ne sait plus quoi faire de toute la neige qu'elle reçoit. Heureusement, des citoyen-ne-s s'efforcent de trouver des solutions.

PIC: Une adaptation en continu

- Élargissement du soutien : d'un choix de quartier à un soutien à l'ensemble des quartiers qui le souhaitent (qui ont une Table de quartier et qui ont choisi collectivement un enjeu à travailler)
- Allègement de la reddition de comptes
- Gouvernance plus inclusive : Intégration d'acteurs et d'actrices communautaires dans toutes les instances de gouvernance
- Renforcement du dialogue, de la co-construction et du partage des apprentissages vers plus de réciprocité



Défis – à la lumière de l'expérience PIC

Identifiés dans la littérature	Expérience au PIC
Perceptions et représentations du financement souple	Confort avec la posture générale; diversité d'attentes sur l'évaluation => <i>Développement d'une approche d'évaluation souple</i>
Contraintes légales, institutionnelles et organisationnelles chez les bailleurs	Avant tout: pratiques organisationnelles chez les bailleurs (limites, transformations); légales (fiduciaires)
Défis liés à la mise en œuvre pour les organismes et la gouvernance collective	Oui: processus collaboratifs exigeants; ne règle pas sous-financement; approche impact collectif



Avantages – à la lumière de l'expérience PIC (1/2)

Identifiées dans la littérature	Expérience au PIC
Relations entre bailleurs de fonds et groupes financés	<ul style="list-style-type: none">- Confiance, transparence,- Co-construction des adaptations- Demandes de soutien non financier (influence, réseau)
Alignement stratégique et autonomie	<p>« <i>Travailler sur des changements systémiques [...] voir le problème de tous ses côtés avec une vision sur le long terme. »</i></p> <p>« <i>Le fait d'avoir une liberté décisionnelle dans où est-ce qu'on met l'argent [...] c'est vraiment un plus. »</i></p>



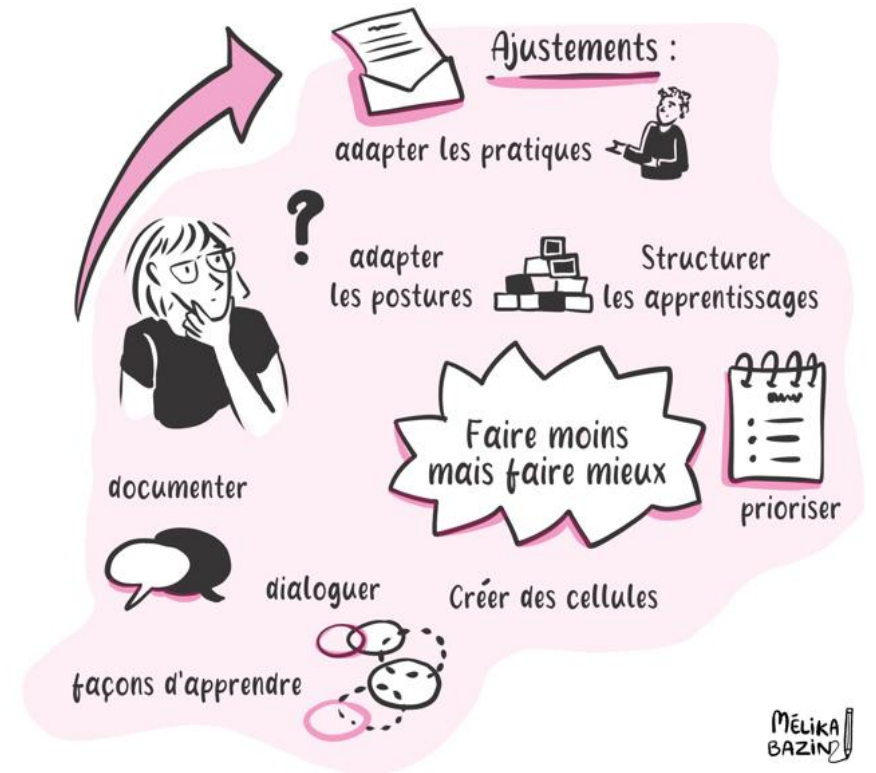
Avantages – à la lumière de l'expérience PIC (2/2)

Identifiées dans la littérature	Expérience au PIC
Capacité d'adaptation et d'innovation	<i>« L'expérimentation, le fait que ce soit un laboratoire, on ne peut pas faire financer ça nulle part [ailleurs]... Et de pouvoir définir notre propre projet, notre modèle et de pouvoir le faire évoluer aussi, de ne pas être pris dans un carcan »</i>
Renforcement organisationnel et développement des capacités	<i>« Une vision de changement commune, c'est fort pour structurer nos réflexions [et] nos objectifs de manière collaborative. »</i> <i>« Le PIC nous a permis d'éviter un turnover, maintenir des salaires et des ressources qui permettent le développement de la concertation et des projets. »</i>



Conclusion

- Une adaptation en continu, une pratique en mouvement
- Un gain pour toutes les parties prenantes: leviers supplémentaires pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et réduire les inégalités
- Posture d'apprentissage et d'écoute, oser expérimenter dans l'imperfection



Financement souple : expérience à Parc-Extension

Ce que cela a permis :

- Ajustement aux besoins du milieu
- Capacité de réajustement
- Transparence possible
- Leviers non monétaires

Exemple concret :

Nouveau Centre communautaire de Parc-Extension

Infrastructure de 35 M\$ 18 M\$ obtenus – 20 M\$ à mobiliser

Un défi hors mission initiale, qui tend à devenir possible grâce à l'accompagnement partenarial

Financement souple : expérience à Parc-Extension

Ce que cela ne règle pas :

- Le sous-financement structurel du communautaire
- L'absence de financement à la mission
- La difficulté de se projeter à long terme
- Les lourdeurs systémiques persistantes

Le financement souple ne remplace pas les autres modèles, mais il ouvre des pistes pour faire évoluer les pratiques autrement.

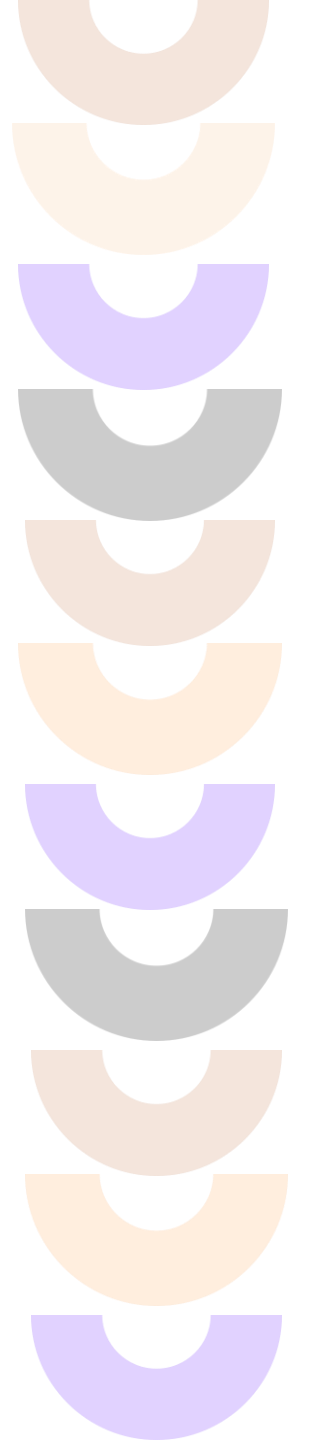
LA PERSPECTIVE D'UNE FONDATION

Motivations et évolution

- Ancrée dans l'idée que les communautés sont les expertes et sont mieux placées pour savoir
- Les fondations devraient soutenir les groupes en arrière-plan, sans être directives
- Accéléré considérablement par la pandémie qui a transformé le secteur à Montréal (PIC y a contribué de manière significative)
- Concerne la gouvernance, les communications, la reddition de comptes, et les relations – le continuum est important
- Comprend souvent un accompagnement et des ressources complètes (au-delà du financement)

En pratique : quelques éléments et apprentissages clés à partager

- Absence de restrictions ne signifie pas absence de **relation** – nécessité d'une longue période de co-construction de la confiance
- Importance de la clarté, de la transparence et de définitions communes – **feuille de route**
- Importance d'une équipe ancrée dans l'expérience vécue et le travail communautaire
- Les perceptions de risque sont souvent surestimées
- Transformation de ce qui compte comme « impact » et de qui définit la réussite



Caractéristiques transférables du PIC

1. un programme de financement qui s'ajuste au **rythme** des communautés en incluant du **temps de préparation de projets** ;
2. un **financement non normé** ouvert aux besoins qui émergent dans les communautés plutôt que de cibler des thématiques précises ;
3. des formes d'évaluation et de reddition de comptes **légères et flexibles** ;
4. une structure de programme qui favorise la **collaboration, le renforcement des capacités et la circulation des apprentissages** autant dans les quartiers que chez les bailleurs de fonds.

