



SYNTHÈSE DU WEBINAIRE

« L'EXPÉRIENCE DU FINANCEMENT SOUPLE AU PROJET IMPACT COLLECTIF »

Événement PhiLab (salle virtuelle)

Le 22 janvier 2026 de 11h à 12h30 (HNE)

Modératrice

DIANE ALALOUF-HALL

Diane est chercheuse au PhiLab depuis 2016. Elle a occupé successivement les fonctions de coordonnatrice du Réseau PhiLab, puis du PhiLab Québec, pendant cinq ans. Depuis 2023, elle a assumé le rôle de directrice du PhiLab Québec. Depuis 2025, elle se consacre principalement aux activités de transfert et de valorisation des connaissances du PhiLab, en complément de ses activités de recherche.



Panélistes

ISABEL HECK

Isabel est responsable des connaissances et apprentissages au Projet impact collectif (PIC) de Centraide du Grand Montréal et professeure associée à l'UQAM. Elle combine recherche-action et pratique pour renforcer les apprentissages stratégiques et la co-construction entre divers acteurs et milieux, afin de soutenir l'action collective et le changement systémique.



SALWA BEN BELGACEM

Salwa œuvre depuis plusieurs années dans le développement communautaire et la gestion de projets. Après avoir débuté en France avec un important projet de rénovation urbaine, elle a acquis une solide expertise en coordination de partenaires et en mobilisation citoyenne. Aujourd'hui, elle dirige la Table de quartier de Parc-Extension, où elle travaille avec des résident·e·s, organismes et institutions afin d'améliorer la qualité de vie dans le quartier.



MICHELLE LEDONNE

Michelle est directrice générale de la Fondation de la Famille Pathy (PFF) depuis juillet 2023, où elle était jusque-là agente de programme et responsable des collaborations avec des bailleurs de fonds et des organisations partenaires de Montréal. Michelle a consacré plus de dix ans à des activités de collecte de fonds et d'élaboration de stratégies et de programmes pour une organisation nationale à but non lucratif et plusieurs organisations communautaires.



GABRIEL SALATHÉ-BEAULIEU

Gabriel travaille comme conseiller en transfert pour l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) depuis 2016 sur les thématiques liées à l'évaluation, la mesure d'impact et l'innovation sociale dans les organisations à visée sociale.



Informations importantes

Afin de préserver l'anonymat des participant·e·s, la section de discussion et la période de questions ne sont pas incluses dans la synthèse du webinaire. Cette décision vise à garantir un espace d'échange sécuritaire et respectueux pour l'ensemble des personnes ayant pris part à l'activité.

À des fins de clarté et de mise en contexte, certaines diapositives ont été intégrées au texte de la synthèse du webinaire. Toutefois, la présentation complète n'y est pas reproduite. L'ensemble des diapositives est toutefois accessible sur le site du PhiLab : [Lien](#)

Introduction

Diane Alalouf-Hall, Responsable du transfert et de la formation au PhiLab


Le webinaire s'ouvre sous la modération de Diane Alalouf-Hall, responsable du transfert et de la formation au PhiLab. Dès l'introduction, le cadre de la rencontre est posé : il s'agit de clarifier la notion de financement souple, d'en explorer les bénéfices et les limites, et surtout de croiser des regards issus de la recherche, de la pratique communautaire, du milieu philanthropique et du transfert de connaissances.

Objectif du webinaire

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

Projet impact collectif 

L'objectif annoncé n'est pas de promouvoir un modèle normatif, mais de créer un espace de mise en commun et d'apprentissage collectif. La structure du panel est explicitement présentée comme progressive : une mise en cadre conceptuelle et empirique, suivie de retours d'expérience concrets, puis d'une réflexion sur les conditions de transfert. Cette intention est résumée par l'idée de « poser quelques repères conceptuels et pratiques », afin de nourrir une discussion ouverte avec les participant·es.

Clarifier le financement souple : concepts, cadres et ancrage du PIC.

Première intervention

Isabel Heck, responsable des connaissances et apprentissages au Projet impact collectif (PIC)

Le financement souple

La première intervention substantielle est consacrée à la clarification du financement souple. Elle débute par un positionnement épistémologique clair : le financement souple est une notion largement utilisée dans les milieux de pratique, mais peu stabilisée dans la littérature. Ce décalage constitue le point de départ de la réflexion.

« Le financement souple est un terme que nous utilisons tous les jours dans la pratique, mais on s'est rendu compte que ça n'existe pas vraiment dans la littérature. »

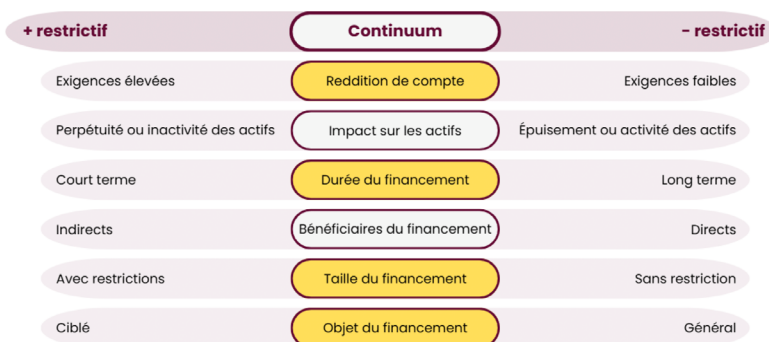
Pour pallier cette absence de définition canonique, plusieurs notions connexes sont mobilisées : la philanthropie basée sur la confiance, le financement sans restrictions et le financement participatif. L'enjeu n'est pas de substituer une étiquette à une autre, mais de rendre visibles les dimensions qui structurent concrètement les pratiques de financement.

Un cadre analytique central (adapté de Longtin, 2024) est alors proposé : le financement souple doit être compris comme un continuum de pratiques, et non comme une catégorie binaire. Ce continuum concerne notamment la reddition de comptes, la durée du financement, le degré de prescription quant à l'utilisation des fonds, les attentes en matière de résultats et l'impact du financement sur les capacités organisationnelles.

Financement sans restriction



Dimensions les moins restrictives du PIC



* Les éléments en jaune représentent les dimensions les moins restrictives du PIC.

« On peut se donner l'étiquette de philanthropie basée sur la confiance, mais la question reste toujours : qu'est-ce qu'il y a vraiment derrière ? »

À ce premier cadre s'ajoute celui du financement participatif. La participation est analysée comme une dimension variable, qui peut aller d'une consultation ponctuelle à une implication réelle dans la définition des priorités, des stratégies et des décisions. Cette dimension est centrale pour comprendre la spécificité du PIC.

Financement participatif



Dimensions les plus participatives du PIC



* Les éléments en jaune représentent les dimensions les plus participatives du PIC.

« Pour un bailleur de fonds, c'est intéressant d'utiliser ce cadre pour illustrer que ce n'est pas quelque chose qu'on doit nécessairement adopter en bloc. Chaque acteur joue selon les contraintes auxquelles il fait face, selon sa flexibilité. C'est quelque chose qui peut aussi évoluer au fil du temps. »

À partir de la littérature et de l'expérience du PIC, plusieurs bénéfices associés au financement souple sont identifiés. Le premier concerne la transformation des relations entre bailleurs de fonds et organisations financées. Une reddition de comptes allégée et une posture de confiance favorisent des relations plus transparentes et plus horizontales, contribuant à réduire les asymétries de pouvoir.

Le second bénéfice touche l'autonomie organisationnelle. Le financement souple, souvent pluriannuel, permet une meilleure planification à long terme et un alignement plus fort avec la mission des organisations. Il renforce la capacité à répondre aux besoins des populations plutôt qu'aux exigences administratives.

Le troisième bénéfice concerne la capacité d'adaptation et d'innovation.

« Le peu de restrictions confère une meilleure capacité d'adaptation et d'innovation. »

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**

Adapté de Longtin, 2024

Projet impact collectif



Ces bénéfices s'accompagnent toutefois de défis structurants. Trois catégories sont mises en évidence : les perceptions et représentations du financement souple (crainte du flou et de l'inefficience), les contraintes institutionnelles et juridiques des bailleurs, et les défis de mise en œuvre pour les organisations, notamment en matière de gouvernance collective.

« La gouvernance participative a un coût réel, qui n'est pas toujours couvert par les financements. »

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)

Adapté de Longtin, 2024

Projet impact collectif



Le Projet impact collectif : genèse, principes et fonctionnement


Le PIC est ensuite replacé dans son contexte d'émergence. Il prend forme au début des années 2010, dans un contexte de politiques d'austérité et de mobilisation communautaire, alors que les tables de quartier constituent déjà des espaces structurants de concertation à Montréal. Parallèlement, certaines fondations s'interrogent sur les limites des financements fragmentés et normés.

« L'idée, c'était de sortir un peu des financements très normés et fragmentés pour offrir quelque chose de plus substantiel, avec plus de liberté. C'est un peu ça qui a donné la naissance au PIC et qui a mené, au-delà des deux idéateurs, à une mobilisation de fondations et ce qu'on pourrait appeler un fonds collectif expérimental. »

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

Projet impact collectif 

La création du PIC répond à une demande explicite du terrain pour un fonds plus souple, capable de soutenir des réponses structurantes issues des priorités collectives des quartiers. Le dispositif est conçu comme un fonds collectif expérimental, mobilisant plusieurs fondations et partenaires institutionnels.

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\$



Aujourd'hui, le PIC soutient l'action collective dans 31 quartiers montréalais. Il repose sur une gouvernance partenariale impliquant fondations, institutions publiques et tables de quartier. Un principe fondamental est l'inversion de la logique de financement : ce sont les quartiers qui définissent les enjeux et les stratégies.

« On remarque déjà dans la phase 2, que sur plus de trois quarts des quartiers, des retombées sont assez diversifiées à la fois au niveau citoyen, organisationnel et certaines percées systémiques. Pour les citoyens, ça se traduit par un accès amélioré à des services, un meilleur développement du pouvoir d'agir citoyen, un certain renforcement du tissu social pour les organisations ainsi que des pratiques collaboratives et d'expérimentation. Les apprentissages aussi sont renforcés et quelques percées au niveau systémique pour transformer des relations et des pratiques, influencer des règlements et travailler sur un changement des modèles. »

« J'aimerais souligner que le PIC est une adaptation en continu. Le projet a débuté avec certaines caractéristiques et l'intégration d'une démarche d'apprentissage continu permet d'ajuster le tout au fur et à mesure. D'un côté, on a élargi le soutien, on a allégé la reddition de comptes dans la phase 2, on a rendu la gouvernance plus inclusive avec des acteurs communautaires dans toutes les instances de gouvernance. Puis, de façon plus générale, on observe un renforcement du dialogue, de la co-construction et du partage des apprentissages vers plus de réciprocité. »

Deuxième intervention

Salwa Ben Belgacem, directrice de la Table de Quartier de Parc-Extension

Regard terrain sur le financement souple

La prise de parole suivante apporte un ancrage concret dans l'expérience de terrain. Les tables de quartier sont rappelées comme des espaces de concertation collective, profondément ancrés dans des réalités locales spécifiques. Chaque territoire possède ses propres enjeux, rythmes et capacités.

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

L'expérience de Parc-Extension illustre de manière tangible les effets du financement souple. La possibilité de réajuster des priorités, voire de retirer un projet devenu non pertinent, est identifiée comme un élément clé.

« Ce n'est pas une possibilité qui se fait facilement avec d'autres bailleurs. »

« Grâce à l'influence du PIC, il y a eu même des mises en relation, des portes qui se sont ouvertes, des appuis stratégiques qui étaient différents, mais qui nous ont permis de débloquer des noeuds qu'on n'avait pas réussi à débloquer tout seul à ce moment-là. »

Le financement souple est également associé à l'activation de leviers non financiers : mises en relation stratégiques, appuis, accompagnement et influence. Ces dimensions, souvent invisibles dans les cadres classiques, se révèlent déterminantes pour porter des projets complexes.

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.

Un point de vigilance est toutefois formulé : le financement souple ne constitue pas une réponse globale au sous-financement structurel du milieu communautaire. Il ouvre des possibles, sans tout résoudre.

Un enjeu central concerne la compréhension du financement souple. Celui-ci ne doit pas être perçu comme une solution miracle, mais comme une posture à expérimenter. L'importance de la confiance, de la communication et de la capacité à nommer les défis est mise en avant.

« Si le changement commence par notre posture et la manière dont on collabore avec les partenaires financiers, ça peut aussi amener des changements du côté des bailleurs. »

« Là où il y a encore un travail systémique à faire, c'est autour du financement et comment pouvoir l'atteindre. Le PIC reste un modèle à explorer qui permet de voir le financement d'une manière différente. S'il peut permettre de sensibiliser certaines institutions face à cette flexibilité, c'est un pas pour nos systèmes, pour sortir de ce sous-financement et pour rassembler les bonnes conditions gagnantes afin de mettre en place des projets en vue de répondre aux besoins dans nos communautés. »

Troisième intervention

Michelle LeDonne, Directrice générale de la Fondation de la Famille Pathy

Le point de vue d'une fondation participante

La perspective des fondations est ensuite développée. Le PIC est rappelé comme une initiative innovante à sa création, rompant avec des logiques de silos et de concurrence entre bailleurs. L'adhésion au PIC repose sur une conviction forte : les acteurs du terrain sont les mieux placés pour définir leurs besoins et leurs stratégies.

Le financement souple est présenté comme un investissement accru dans la relation, et non comme un relâchement des exigences.

« L'absence de restrictions sur le financement ne veut pas dire l'absence de relation. C'est quasiment l'inverse. »

« On essaie d'être là, à côté de nos partenaires avec une offre de services pro bono. Par exemple, un accès à des moments d'apprentissage, des trainings, des moments de bien-être pour l'équipe. On finance aussi des assurances collectives, on finance peu importe, mais on essaie d'être au-delà d'un financement classique et d'une subvention typique. »



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
- Accélééré 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



Des pratiques concrètes sont mises de l'avant : subventions pluriannuelles à la mission, soutien non financier, clarification explicite des valeurs et des attentes relationnelles. La relation devient l'infrastructure centrale du financement.

« On a appris à quel point il est important d'être transparent et très clair sur les définitions communes et sur les attentes avec les partenaires. Parce que même si ce n'est pas une reddition de compte classique et très exigeante, il demeure nécessaire de clarifier les attentes encadrant la relation avec notre fondation. »

Quatrième intervention

Gabriel Salathé-Beaulieu, Conseiller en transfert pour le TIESS

Conditions de transfert et de diffusion des pratiques

La dernière intervention porte sur les conditions de transfert du financement souple. L'expérience du PIC est qualifiée de probante, sans être entièrement unique. Sa valeur tient à sa durée, à son ampleur et à son ancrage territorial.

Plusieurs éléments sont identifiés comme transférables : le temps accordé aux acteurs pour faire évoluer les projets, la flexibilité des cadres, une reddition de comptes basée sur la relation et l'existence d'une infrastructure de collaboration et d'apprentissage.

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.

Projet impact collectif



La transférabilité dépend toutefois de conditions spécifiques, notamment l'existence d'interlocuteurs légitimes capables d'assumer des décisions collectives. La question du financement public est abordée comme un espace où les marges de progression sont importantes, malgré des freins liés à la gestion du risque et à la reddition de comptes.

Un renversement de perspective est proposé : le statu quo comporte lui aussi des risques, notamment celui d'un impact social limité.

« Comment fait-on du transfert de connaissances? C'est assez simple, ça prend une pratique socialement innovante et le financement souple dans le PIC en est un bon exemple. Puis, il doit y avoir une offre, la possibilité d'expliquer c'est quoi comme lors du webinaire aujourd'hui. La question qui se pose ensuite est de savoir s'il existe une demande réelle et un intérêt, du point de vue des bailleurs de fonds, pour le développement de ce type de pratiques. »

Conclusion

Le financement souple comme posture de transformation

L'ensemble des interventions converge vers une lecture commune : le financement souple ne peut être réduit à un outil technique ou à un simple aménagement administratif. Il s'agit d'une posture relationnelle et politique, fondée sur la confiance, la reconnaissance des savoirs du terrain et l'acceptation de l'incertitude inhérente à l'action collective.

« Oser expérimenter dans l'imperfection, c'est ce qui permet d'avancer. »

Pour aller plus loin

- Synthèse du rapport du TIESS «Mieux comprendre le financement souple à travers l'expérience du Projet impact collectif (PIC) : [Lien](#)
- Les publications du PIC : [Lien](#)
- Cahier de recherche PhiLab par David Longtin (2024) «Pratiques innovantes de fondations en matière de financement participatif ou sans restriction : une typologie » : [Lien](#)

N'hésitez pas à vous inscrire à l'infolettre du PhiLab pour connaître les prochains événements : [Lien](#)