

CALEDON



INSTITUTE OF  
SOCIAL POLICY

# **Centraide du Grand Montréal : étude du cas**

*par*

**William Ninacs, avec la collaboration de  
Francine Gareau**

**septembre 2003**



# **Centraide du Grand Montréal : étude du cas**

*par*

**William Ninacs, avec la collaboration de  
Francine Gareau**

**septembre 2003**

*Les opinions et les interprétations contenues dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement de l'Institut Caledon. Ce projet reçoit une partie de son financement du Programme de partenariats pour le développement social du Département du développement des ressources humaines du Canada.*

ISBN 1-55382-051-7

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy  
1600, rue Scott, porte 620  
Ottawa (Ontario) CANADA  
K1Y 4N7  
Tél. : (613) 729-3340  
Fax : (613) 729-3896  
Courriel : [caledon@caledoninst.org](mailto:caledon@caledoninst.org)  
Site Web : [www.caledoninst.org](http://www.caledoninst.org)

On peut obtenir les publications de l'institut Caledon de notre site Web.

## ***Table des matières***

<i>Introduction</i>	1
<i>Centraide, acteur de développement social</i>	1
<i>Les Centraide</i>	1
<i>Centraide du Grand Montréal : un peu d'histoire</i>	2
<i>Le virage de 1990</i>	3
<i>L'axe de la communauté d'entraide</i>	4
<i>Le Chantier sur les enjeux sociaux</i>	5
<i>Centraide et le soutien des communautés d'entraide</i>	6
<i>Le contexte actuel</i>	6
<i>Le soutien financier de l'action communautaire</i>	6
<i>Les défis concernant Centraide en tant que tel</i>	8
<i>Contribuer à bâtir des communautés d'entraide</i>	8
<i>Le soutien au développement du potentiel de l'action communautaire</i>	9
<i>Le soutien à l'action bénévole à l'interne</i>	9
<i>Favoriser la cohésion sociale</i>	10
<i>Les tables de concertation de quartier et Vivre Saint-Michel en santé</i>	11
<i>L'initiative 1,2,3 GO!</i>	13
<i>Conclusion</i>	13
<i>Notes bibliographiques</i>	15

## ***Introduction***

Pour la population en général, le vocable « Centraide » évoque une campagne annuelle de levée de fonds, souvent la plus importante dans sa région, pour venir en aide aux personnes dans le besoin. Même si l'époque des affiches aux images misérabilistes est révolue, l'idée que l'argent donné sera utilisé pour soulager la misère de personnes appauvries, seules, malades ou autrement défavorisées perdure. Or, bien que cette façon de voir ne soit pas complètement fausse, dans la pratique, les sommes redistribuées par Centraide ne sont jamais acheminées directement à ces personnes mais plutôt aux organisations communautaires du milieu qui les regroupent ou qui leur offrent des services. Ce que « vend » Centraide, c'est bien l'action communautaire – un terme assez nébuleux, merci, pour le commun des mortels! On peut s'imaginer le défi que ça peut représenter d'axer une campagne de levée de fonds sur ce concept, mais les Centraide du Québec font justement ça!

Plus que ça même, car les Centraide ne se considèrent pas uniquement comme des bailleurs de fonds mais aussi comme des acteurs sociaux jouant un rôle déterminant sur le plan du changement social. Ainsi, à travers l'étude de l'un d'entre eux, Centraide du grand Montréal, il est possible de comprendre comment ces organismes essentiellement philanthropiques tentent de relever le défi d'une participation active à la construction d'une société plus juste et équitable. Or les racines de Centraide du grand Montréal y sont pour quelque chose, comme l'est le virage qu'il a entrepris, il y a quelques années, pour se tourner résolument dans la direction des communautés d'entraide. Voici comment.

## ***Centraide, acteur de développement social***

### ***Les Centraide***

Il existe actuellement 18 Centraide au Québec qui couvrent l'ensemble du territoire québécois. On les apparente habituellement aux organismes United Way que l'on retrouve un peu partout ailleurs en Amérique du Nord – 107 au Canada, 1 400 aux États-Unis, il y en aurait dans une trentaine de pays<sup>1</sup>. Mais il semble exister une différence entre certains United Way et les Centraide sur le plan philosophique. Bref, les Centraide se voient fondamentalement comme des acteurs du développement social et non pas comme des organismes avant tout philanthropiques qui se contenteraient de redistribuer les fonds recueillis. Cette perspective a des conséquences pratiques assez importantes. Par exemple, les Centraide du Québec n'acceptent pas que les donateurs choisissent eux-mêmes l'organisme ou le projet qu'ils veulent soutenir par leur don. Selon Lyse Brunet, vice-présidente au développement social de Centraide du Grand Montréal, accepter des dons désignés feraient d'eux des « boîtes aux lettres » et obligerait les organismes désireux d'obtenir des fonds à faire un certain *lobbying* pour être choisis par les donateurs. Ceci nuirait aux organisa-

tions dont les actions sont parfois moins populaires mais essentielles, telles les associations de locataires ou les organisations de défense des droits des personnes assistées sociales. Madame Brunet ajoute que « la valeur ajoutée des Centraide du Québec, c'est le choix stratégique fait en regard de la pauvreté, c'est le système de redistribution à partir d'une analyse des besoins et des ressources pour les combler ».

### *Centraide du Grand Montréal : un peu d'histoire*

L'ancêtre de Centraide du Grand Montréal, c'est la Campagne des fédérations du Grand Montréal. Cette dernière naît en 1966 de la fusion de cinq regroupements philanthropiques qui œuvrent dans la collecte et la redistribution de dons sur les territoires des diocèses de Montréal et de Saint-Jean. Il s'agit de la Fédération des œuvres de charité canadiennes françaises, le United Red Feather, l'Association des œuvres de santé, la Fédération et Conseil de bien-être de la Rive-Sud et la *Federation of Catholic Community Services*.

L'objectif initial de la fusion est de répondre à la demande du milieu des affaires afin d'effectuer une seule collecte de fonds par année. La première campagne unifiée, lancée en avril 1968, permet de ramasser 9 000 000 \$ qui sont par la suite redonnés aux fédérations selon leur importance respective au moment de la fusion. Chacune en administre la redistribution, mais parce que les fédérations possèdent des moyens très inégaux pour agir, on se rend compte que la population est assez mal desservie par ce système. André Mailhot, premier président et directeur général, expliquera plus tard : « La nouvelle philosophie de développement social voulait que Centraide se tourne vers les plus démunis. Malheureusement, ceux-ci, en majorité des Canadiens-français et des gens issus de communautés ethniques, étaient ceux qui avaient le moins accès aux fonds disponibles »<sup>2</sup>.

Après quelques années, les cinq fédérations décident donc de céder toutes leurs activités à la Campagne des fédérations qui, en plus de réaliser la campagne de souscription, verra dorénavant à la redistribution des fonds et à la gestion des budgets. En mai 1975, la Campagne des fédérations du Grand Montréal devient Centraide Montréal et réalise sa première campagne sous ce nom.

Mais les cinq fédérations ont aussi le désir de doter la Campagne des fédérations d'une mission sociale très claire. Selon Louis Maheu, à l'époque vice-président de la Fédération des œuvres de charité canadiennes-françaises, il fallait dépasser l'idée d'une simple banque de services et de financement afin d'en faire un organisme ayant une philosophie fondée sur le développement social et l'entraide. « Nous avons analysé les programmes d'allocation par grand secteur d'intervention, et non pas par organisme. [...] Au delà du secours direct, nous voulions mettre l'accent sur la prise en charge et les problématiques sociales plus larges »<sup>3</sup>. Voilà un élément d'explication de cette aspiration toujours présente des Centraide de lier leur action au changement social.

Or certains en attribuent une part aux différences culturelles un peu propres à Montréal. C'est le cas d'Harold Thuringer, par exemple, qui a piloté la fusion et donc la naissance du nouvel organisme en 1974-1975 comme directeur général, lorsqu'il dit : « Chaque fédération a apporté sa dot : le bénévolat était plus développé chez les anglophones, alors que chez les francophones, l'émergence du travail social poussait vers une prise en charge plus grande des personnes aidées. »<sup>4</sup> Ricardo Gill, membre du personnel lorsque la Campagne des fédérations du Grand Montréal est devenue Centraide et qui fait toujours partie de l'équipe de Centraide, abonde dans le même sens : « Les valeurs de chacun étaient assez différentes. Les anglophones privilégiaient les services directs à la population, alors que, du côté francophone, un courant très fort d'animation sociale était prépondérant. Il fallait définir ce que deviendrait Centraide et comment les priorités d'allocation devaient maintenant s'articuler entre cette volonté d'assurer des services directs, et cette tendance à privilégier des actions communautaires. »

Cette référence à l'animation sociale est également un autre indice. D'inspiration française et américaine, l'animation sociale était une nouvelle approche qui s'éloignait de l'optique de bienfaisance et de charité chrétienne en proposant une intervention sociale axée sur la participation de la population au développement de son milieu. Durant la décennie qui a commencé en 1962, le Québec s'est révélé un terrain particulièrement fertile pour l'expérimentation de cette formule dans à peu près toutes les sphères de la vie d'une collectivité. Toutes les Fédérations des œuvres au Québec – et non pas seulement celles du Grand Montréal – ont inévitablement été influencées par cette idée de participation qui est au cœur du concept de développement social.

Tout cela fait que le premier rapport des priorités d'allocation de Centraide Montréal en 1976 privilégie les organismes mettant l'accent sur le bénévolat, l'engagement et la participation. Centraide soutient ainsi l'action communautaire en finançant 111 organismes communautaires et bénévoles. En 1981, un deuxième rapport détermine les priorités pour les années 1980. Tout en conservant l'accent mis sur le bénévolat et la participation, Centraide ajuste néanmoins son tir en favorisant des solutions qui privilégient une approche globale axée sur la prévention et la prise en charge, une orientation qui durera grosso modo une dizaine d'années.

### *Le virage de 1990*

Mais la multiplication et la variété des organisations communautaires québécoises au cours des années 1980 sont phénoménales. De façon concomitante, l'identité « jeunes » et l'identité « femmes » font carburer l'action collective, tandis que l'immigration croissante et plus diversifiée produit un grand choc des cultures. C'est aussi l'époque de l'éclosion du développement économique communautaire au Québec, et l'interaction dynamique d'acteurs inhabituels des milieux populaire et syndical dans le domaine du développement donne lieu à une pléiade de nouvelles initiatives de prise en charge sociale et économique : corporations de développement économique

communautaire, corporations de développement communautaire, entreprises d'insertion, groupes d'entraide économique... C'est la décennie, faut-il se le rappeler, qui voit apparaître le paradoxe de la création simultanée de richesse et de pauvreté où l'exclusion prend davantage de place que l'exploitation et le travail précaire davantage d'importance que le travail permanent. C'est une période de grands bouleversements un peu partout au Québec, mais qui se vit avec une plus grande intensité à Montréal.

Il n'est donc pas surprenant d'apprendre qu'au début des années 1990, Centraide décide d'entreprendre une nouvelle réflexion stratégique. Celle-ci mène à une nouvelle articulation de sa mission – qui, soit dit en passant, est toujours la même aujourd'hui :

Rassembler le plus de ressources financières et bénévoles possible de façon à ce que Centraide – particulièrement par le financement d'organismes communautaires, et en partenariat avec eux – puisse promouvoir l'entraide, l'engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d'améliorer la qualité de vie de la collectivité et de ses membres les plus vulnérables.

En même temps, Centraide se dote d'un Comité d'analyse des tendances sociales composé d'une vingtaine de chefs de file provenant des secteurs public et privé, des milieux universitaire et religieux, et des mouvements communautaire et syndical. Dans son rapport intitulé « Au tournant des années 1990 », le Comité identifie plusieurs défis sociaux : le vieillissement de la population, les communautés culturelles de plus en plus présentes sur le territoire, les changements dans la structure des familles, les problèmes posés par le chômage et l'accroissement de la pauvreté. Un dernier volet est également scruté par le Comité, soit le secteur bénévole et communautaire, puisque c'est par son appui aux organismes que Centraide peut intervenir face aux problèmes sociaux identifiés par le Comité. Or, en plus d'être de plus en plus nombreuses et actives, les organisations bénévoles et communautaires obtiennent une reconnaissance publique, en particulier avec leur participation à la Commission Harnois sur la santé mentale et la Commission Rochon sur la santé et les services sociaux. Devant les besoins sans cesse grandissants, la prolifération des organismes pose la question de leur consolidation, pour leur permettre une meilleure gestion et une plus grande efficacité, tout en conservant leur autonomie. Cet enjeu sera désormais au centre des préoccupations de Centraide.

### *L'axe de la communauté d'entraide*

Mais la pauvreté ne cesse de croître. Entre 1991 et 1996 par exemple, le taux des personnes vivant sous le seuil de faible revenu dans la grande région de Montréal passera de 22% à 27,3%, soit 893 000 personnes. L'écart s'accroît entre les riches et les pauvres et de nouvelles zones de pauvreté apparaissent dans certaines municipalités aisées.

Dans ce contexte, Centraide récidive en septembre 1997 en amorçant encore un autre exercice



de planification stratégique, cette fois-ci avec l'aide d'une équipe des Hautes Études Commerciales. Cette réflexion met à profit les commentaires de 48 leaders d'opinion de toutes les sphères de la société montréalaise et puise dans diverses analyses et études. Il en ressort que Centraide réaffirme sa mission définie en 1992 tout en souhaitant continuer à contribuer au financement de base des organismes de son réseau.

Mais plus encore, Centraide se donne une orientation générale : accentuer son rôle de rassembleur. Celle-ci découle en partie d'une conception beaucoup plus globale de la pauvreté : « [une] personne est démunie non seulement lorsqu'elle se retrouve dans une situation de pauvreté économique (manque d'avoir), mais aussi lorsqu'elle vit dans un état de pauvreté culturelle (manque d'être) et de pauvreté sociale et politique (manque de pouvoir) ». <sup>5</sup> Et cette orientation repose sur une vision nouvelle de la façon d'intervenir sur le front de la pauvreté : bâtir des communautés d'entraide, c'est-à-dire créer des ponts entre tous les citoyens, quels que soient leurs allégeances politiques, leur religion ou leurs intérêts économiques, autour d'un thème commun, un réseau d'entraide. Ceci implique de mettre les bénévoles à profit, pas seulement pour la campagne de levée de fonds, pas seulement sur les comités d'allocation, mais aussi au cœur même de l'action, dans les groupes, avec l'aide des organismes spécialisés dans l'action bénévole.

Il s'ensuit que l'action communautaire devient le moteur des activités de Centraide. Dans la pratique, cela veut dire encourager les milieux à se prendre en main, mettre en valeur l'action communautaire auprès des donateurs et de la communauté, et contribuer à l'efficacité des initiatives entreprises par les organismes en les soutenant dans leur gestion. En d'autres mots, Centraide concentrera dorénavant autant sa campagne de souscription que l'attribution des subventions sur la consolidation et le développement d'organismes et de processus communautaires axés sur l'*empowerment* des populations et des communautés dans le besoin.

### ***Le Chantier sur les enjeux sociaux***

Mais comment traduire ces objectifs en action? Centraide doit donc se donner des moyens et des outils pour guider ses choix en lien avec les besoins des communautés et avec leur appui. Afin d'avoir une vision plus éclairée face à son rôle, Centraide refait un peu son cheminement de dix ans plus tôt en invitant, en 2000, 19 leaders des divers milieux et mouvements du Grand Montréal à réfléchir ensemble sur les défis actuels ainsi que sur les solutions et les orientations à privilégier. Le Chantier organise plusieurs consultations, analyses et groupes de discussion afin d'alimenter la réflexion et mettre à profit des représentants de tous les milieux : social, communautaire, politique, syndical et financier. Ce Chantier dure six mois et mène à l'adoption d'un rapport capital, « Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir », qui sert de guide aujourd'hui pour la plupart des actions de Centraide.

### ***Centraide et le soutien des communautés d'entraide***

### ***Le contexte actuel***

Le territoire de Centraide, c'est la grande région de Montréal : 45 municipalités comprenant près de trois millions de personnes réparties dans trois régions distinctes, soit l'île de Montréal, Laval et une partie de la Rive-Nord, et une partie de la Rive-Sud au sein de la Montérégie.

Lors de sa campagne de sollicitation 2002, Centraide du Grand Montréal a réussi à sensibiliser et à mobiliser 200 000 donateurs et 22 000 bénévoles autour de l'entraide. Plus de 41 millions de dollars ont été recueillis dont plus de 31 millions ont été alloués aux organismes et projets du réseau de Centraide de la grande région de Montréal. Sur le plan des fonds recueillis, la campagne de Centraide du Grand Montréal figure en première place parmi l'ensemble des Centraide au Québec et au deuxième rang au Canada, après le *United Way of Greater Toronto*.

### ***Le soutien financier de l'action communautaire***

Où va l'argent? Centraide soutient présentement, c'est-à-dire pour l'année 2002-2003, quelque 280 organisations communautaires et 46 projets concertés sur son territoire. De façon générale, sont privilégiés les organismes qui favorisent la prise en charge des individus et des familles, la prévention, la mise en place de réseaux d'entraide et de bénévolat ainsi que la mise en commun des forces. De façon particulière, pour qu'une organisation obtienne un financement, elle doit être légalement constituée en tant qu'organisme sans but lucratif, être reconnue comme organisme de charité par l'Agence des douanes et du revenu du Canada et œuvrer sur le territoire desservi par Centraide du Grand Montréal. Elle doit de plus être dirigée par un conseil d'administration composé de bénévoles représentatifs de la communauté qu'elle dessert, s'adresser à une population démunie et travailler activement à la mise en place de solutions durables dans une approche d'autonomie et de prise en charge. Elle doit également faire appel au bénévolat à tous les niveaux de ses opérations.

Des comités d'allocation évaluent et analysent les demandes des organismes ainsi que la pertinence et l'efficacité de leur action. Ces comités sont composés des bénévoles issus des milieux institutionnel, communautaire, religieux, syndical et financier, assistés par des conseillers faisant partie de l'équipe de Centraide et répartis selon les thèmes suivants inspirés par les travaux du Chantier sur les enjeux sociaux :

- le soutien à l'inclusion : organisations communautaires qui travaillent avec des personnes marginalisées avec des stratégies axées sur la prévention et l'*empowerment* des personnes ainsi que sur leur intégration dans la communauté par la réponse aux besoins de base, par l'éducation, par la sensibilisation, par la préparation à l'insertion au marché du travail et par le

respect des droits;

- le soutien aux familles : organismes qui soutiennent les familles par des stratégies axées sur l'accessibilité des services aux familles, le rapprochement entre les familles et l'école, l'implication des pères, l'entraide entre les familles, la prévention auprès des enfants et des jeunes et les camps de vacances;
- le soutien aux conditions de vie : organisations communautaires répondant aux besoins de base des individus, c'est-à-dire de nourriture, logement, revenu, santé physique, etc.;
- le soutien à la vie de quartier : ressources qui soutiennent les communautés par des stratégies axées sur la participation sociale (développement social) et la création de lieux d'appartenance significatifs s'adressant à diverses clientèles (personnes âgées, femmes ou clientèle multiple) et qui offrent des activités récréatives, culturelles, d'éducation populaire et de défense des droits;
- le soutien à l'action bénévole : organismes qui font la promotion de l'action bénévole soit par le recrutement de bénévoles pour d'autres ressources communautaires ou par le jumelage entre des bénévoles et des personnes ayant une déficience physique ou intellectuelle, ou un problème de santé mentale;
- le soutien au développement du potentiel de l'action communautaire : ressources de formation ainsi que les projets qui contribuent à l'amélioration du fonctionnement des organisations communautaires et au rayonnement de leur intervention;
- le soutien au développement des communautés : ressources de mobilisation qui mettent en œuvre des actions concertées pour améliorer la qualité de vie des personnes autour d'enjeux spécifiques, que ce soit le bien-être des jeunes enfants ou l'inclusion des communautés culturelles.

Les comités d'allocation ne prennent pas de décisions finales, mais acheminent plutôt leurs recommandations au Comité d'allocation et de relations avec les organismes (CARO). Composé des présidents et des présidentes de chacun des comités d'allocation et de cinq autres bénévoles, le CARO a le mandat de formuler des recommandations au conseil d'administration par rapport aux allocations aux organismes. L'idée est de permettre au conseil d'administration de jouer un véritable rôle de direction politique pour Centraide. Ainsi, à titre d'exemple, le conseil d'administration a adopté en 2000 des orientations spécifiques concernant la sécurité alimentaire, estimant qu'il faut aller au-delà du dépannage et aider les gens à cheminer vers plus d'autonomie en soutenant, par exemple, l'action des jardins collectifs et des cuisines collectives. C'est au CARO, toutefois, que l'arrimage se fait entre les besoins des comités d'allocation pour les organisations

relevant de leurs thèmes respectifs et les ressources financières disponibles suite à la campagne annuelle.

### ***Les défis concernant Centraide en tant que tel***

Certains défis interpellent Centraide également en tant qu'organisme – et en tant qu'organisme philanthropique par surcroît! Ainsi, lors du Chantier sur les enjeux sociaux, Centraide s'est donné les trois grandes orientations stratégiques suivantes qui traversent ses propres structures et interventions.

#### ***Contribuer à bâtir des communautés d'entraide***

Au cœur de cette stratégie se trouve la sensibilisation à l'existence de la pauvreté dans le Grand Montréal et aux solutions axées sur l'action communautaire qui sont mises en œuvre pour soutenir l'effort des personnes et des communautés pour s'en sortir. Les moyens pour y parvenir sont variés : conférences dans des entreprises, visites de quartier avec des donateurs, messages auprès du grand public, participation de groupes d'employés à des journées d'entraide ou des corvées dans des organismes, etc.

Mais Centraide doit aussi sensibiliser les donateurs qui sont de plus en plus sollicités par toutes sortes de causes qui leur tiennent à cœur. Les dons individuels demeurent la plus importante source de revenus pour Centraide : 151 500 dons en 2002 pour un total de 23 563 000 \$, dont 19 221 000 \$ par déduction salariale. Il s'ensuit que la façon que Centraide « vend » son produit – l'action communautaire! – auprès de la population acquiert une importance considérable. Ça doit bien fonctionner, car la valeur du don moyen s'accroît chaque année.

Dans un même ordre d'idées, Centraide ne prend aucunement pour acquis les dons corporatifs qui représentent 32 % des fonds recueillis. En fait, retenir dans le bercail de Centraide les quelque 45 donateurs corporatifs ayant contribué plus de 13 millions de dollars en 2001 constitue tout un défi, car ils sont fréquemment encouragés par des organismes tels le Centre canadien de philanthropie (CCP), à développer des partenariats directement avec des organisations communautaires. (Et le contraire est également vrai, car les organisations communautaires sont encouragées par des publications telles *Creating Effective Partnerships with Business: A Guide for Charities and Nonprofits in Canada*, publié par le CCP, à axer leurs stratégies de financement sur le développement de partenariats avec les entreprises.) Les entreprises doivent se démarquer face à la concurrence et elles peuvent parfois le faire en adoptant des causes. Cependant, puisque Centraide du Grand Montréal, à l'instar des autres Centraide du Québec, refuse d'accepter des dons désignés,

il doit dépasser la « simple » sensibilisation de ses donateurs corporatifs et les éduquer sur le bien-fondé de son approche axée sur l'action communautaire dans son ensemble. Ceci, Centraide tente de le faire en augmentant la connaissance qu'ont les entreprises donatrices du rôle et de la dynamique des organismes communautaires soutenues, ce qui lui permet de donner un sens tangible au don tout en faisant la promotion de l'action communautaire.

### ***Le soutien au développement du potentiel de l'action communautaire***

Pour Centraide, développer le potentiel de l'action communautaire passe par le renforcement des capacités des organisations qui agissent sur le terrain. Il en découle que son rôle de soutien doit se traduire par un financement qui permet aux organisations communautaires de consolider leurs activités et d'en développer davantage. Centraide a donc choisi délibérément de subventionner *moins* d'organismes afin de procurer un financement jugé plus adéquat aux organisations communautaires retenues. Ainsi, outre les tables de concertation de quartier (où Centraide n'est pas le seul bailleur de fonds), 223 organismes et projets, soit à peu près 75 % des 305 acceptés pour l'année 2002-2003, ont reçu plus de 50 000 \$. En plus, pour la majorité de ces organismes, l'octroi de la subvention se fait à l'intérieur d'un contrat d'une durée de trois ans. Ceci permet, d'une part, à l'organisme de planifier à moyen terme et, d'autre part, à Centraide d'établir un lien constant avec l'organisme et de l'outiller pour devenir stratégique dans sa propre action et de l'évaluer avec rigueur.

Ceci pose tout un défi évidemment pour l'équipe de conseillers et de conseillères qui doivent non seulement connaître la problématique de leur secteur d'activités mais aussi être à la fine pointe des connaissances quant aux approches probantes et aux outils disponibles pour soutenir les organismes communautaires.

Quant à l'épineuse question des effets réels de l'action communautaire, Centraide n'a pas encore trouvé des indicateurs ou des méthodes satisfaisantes pour lui ou pour les organismes qu'il soutient. Il faut dire que la situation est complexe. D'une part, la cible – la pauvreté – est composée de multiples dimensions qui renvoient, entre autres, aux manques d'avoir, d'être et de pouvoir que l'on retrouve dans la définition de Centraide ainsi qu'au cumul progressif de déficits multiples décrit par les recherches sur l'appauvrissement et l'exclusion sociale. D'autre part, la méthode – l'action communautaire – tente de mettre en œuvre des processus de travail collectif qui peuvent souvent, dans une perspective de bâtir des communautés d'entraide, s'avérer aussi importants que les résultats immédiats en lien avec un problème particulier. Cela étant dit, Centraide prévoit mener des projets pilote l'automne prochain afin de mieux cerner divers aspects de la problématique de l'évaluation des activités de son réseau d'organismes.

### ***Le soutien à l'action bénévole à l'interne***

Centraide du Grand Montréal a une longue tradition de travail soutenu avec les bénévoles, qu'il s'agisse de sa propre direction, de la campagne de souscription, de l'allocation des ressources ou d'activités ponctuelles comme, par exemple, la planification stratégique ou l'identification d'enjeux. Centraide souhaite, en fait, impliquer les bénévoles dans *toutes* ses activités en encourageant la mise en commun de leurs expériences, expertises et compétences. Pour réaliser cet objectif, il développe des partenariats avec les centres d'action bénévole et tente de faire une meilleure utilisation de l'engagement bénévole en son sein. Certains chiffres donnent l'impression qu'il réussit pas mal bien<sup>6</sup> :

- son conseil d'administration est composé d'une trentaine de bénévoles (à l'exclusion de la présidente et directrice générale);
- les divers comités relevant du conseil d'administration sont également composés de bénévoles et il y en a même un qui veille au recrutement d'autres bénévoles;
- l'étude des demandes de financement de la part des organismes, l'évaluation de leur travail et la recommandation des sommes à allouer sont toutes effectuées par des bénévoles regroupés en comités, plus de 80 personnes dans l'ensemble;
- la campagne annuelle compte sur quelque 22 000 bénévoles. En fait, le cabinet de la campagne et les comités de bénévoles par secteur d'activité (commerce, industrie pharmaceutique, santé et services sociaux, etc.) regroupent environ 200 personnes qui ouvrent les portes à Centraide auprès des entreprises pour obtenir leur contribution, entre autres celle de tenir une campagne auprès des employés. Au sein de chaque milieu de travail – approximativement 2 800 – on compte des bénévoles responsables d'organiser la campagne auprès du personnel et de solliciter leurs collègues.

Naturellement, ces chiffres ne comprennent pas les 40 000 bénévoles mobilisés par les organismes financés par Centraide ni les 200 porte-parole d'organismes qui rencontrent les donateurs en milieu de travail pour leur expliquer comment les dons effectués à Centraide sont utilisés.

### ***Favoriser la cohésion sociale***

Ce cheminement axé sur l'action communautaire et orienté vers le développement de communautés d'entraide n'a pu faire autrement que d'amener Centraide à s'intéresser davantage, depuis quelques années, aux communautés dans leur ensemble. En fait, il s'est donné le mandat de

mieux comprendre les dynamiques sociales des quartiers qu'il dessert afin de les soutenir plus efficacement et donc de mieux cibler ses investissements.

Ainsi, Centraide a récemment entrepris d'établir des portraits de quartier pour connaître leur histoire, leur géographie, leur cadre de vie, leur situation économique et leur population. Ces profils favorisent une vision plus territoriale des problèmes et permettent de faire un travail de dépistage beaucoup plus étendu et de soutenir, dans des zones de pauvreté, des organismes qui ont très peu de ressources. Contre toute attente, cet exercice avant tout d'information interne, est devenu un instrument de rassemblement, car Centraide livre les portraits de quartier aux comités de bénévoles, aux comités d'allocation, aux personnes ressources et organismes du milieu ainsi, bien sûr, qu'à son personnel. Mieux connaître et mieux comprendre la dynamique des communautés locales crée une cohésion interne importante comme le souligne Madame Brunet : « Ça anime notre vision, ça devient très concret. Ça crée une espèce de ciment, c'est extraordinaire pour créer une cohésion d'action! ».

Or, si la cohésion est capitale à l'intérieur de Centraide, elle ne l'est pas moins dans les quartiers qu'il couvre. C'est vraisemblablement pourquoi Centraide soutient des initiatives de concertation et de mobilisation dans plusieurs communautés sur son territoire, notamment autour d'enjeux comme le bien-être des tout-petits, l'accessibilité des services aux personnes de différentes communautés culturelles, le développement social, etc. Depuis quelques années, le financement octroyé aux actions concertées est passé de 486 816 \$ en 1996 à 2,7 millions \$ en 2002, sommes que Centraide qualifie de « capital de risque dans des pratiques innovatrices ».

Conscients que la mise en commun des forces des organismes et de leurs partenaires peut augmenter leur impact dans la communauté, Centraide soutient plusieurs projets territoriaux axés sur la concertation des différents acteurs et mouvements sociaux. En voici quelques exemples :

### ***Les tables de concertation de quartier et Vivre Saint-Michel en santé***

Vingt tables de concertation locale sont financées dans le cadre d'un partenariat entre la Ville de Montréal, la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre et Centraide du Grand Montréal. Ce partenariat vise à soutenir l'action multisectorielle sous l'angle du développement social. La table de concertation Vivre Saint-Michel en santé illustre bien la dynamique soutenue.

Le quartier Saint-Michel est multiculturel (41 % de ses 57 309 habitants sont nés hors du pays) et pauvre : le taux de chômage est de 19 % et 58 % des familles avec enfants de moins de 18 ans vivent de la sécurité du revenu. Le projet Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) est lancé au

printemps de 1991 après une consultation du milieu lors d'un forum communautaire réunissant 200 représentants d'organismes et citoyens qui mettent sur pied dix comités d'action afin de réaliser des projets concrets. Ainsi, depuis ses débuts, VSMS constitue une démarche de quartier à laquelle toute la communauté est invitée et qui sert d'incubateur pour la réalisation de projets centrés sur la réduction des inégalités et de l'exclusion.

VSMS, c'est un assez petit regroupement qui réunit formellement une quinzaine d'organismes institutionnels et communautaires ainsi que quelques citoyens, bien que toute la communauté soit convoquée à son assemblée générale annuelle, pas seulement les membres. En fait la structure légale de VSMS est moins importante que le Comité promoteur qu'il a mis sur pied. Le Comité promoteur rassemble obligatoirement cinq citoyens élus par l'assemblée générale et les responsables des comités de travail ainsi que tout organisme ou institution du quartier qui désirent en faire partie. Se réunissant au moins cinq fois par année, c'est le Comité promoteur qui joue le rôle de table de concertation intersectorielle pour faciliter la mise en œuvre des projets qui, en gros, visent trois cibles principales :

- le développement de l'emploi par le parrainage d'un service d'accueil et de référence en employabilité, d'une association de gens d'affaires et le développement d'une entreprise d'économie sociale;
- l'atténuation des effets de la pauvreté par divers projets de sécurité alimentaire tels l'implantation d'un marché public, l'organisation d'un réseau d'achats collectifs, le développement d'une ressource multiservices comprenant magasin Partage, dépannage alimentaire, récupération locale et information sur l'alimentation, et l'animation d'une concertation accrue entre les ressources existantes;
- le rapprochement interculturel par la participation avec d'autres organismes du quartier, dont le Cirque du Soleil à l'organisation de plusieurs activités publiques (Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, Mois des Noirs, Journée internationale des femmes, Semaine québécoise de la citoyenneté) et par l'implantation d'une ressource culturelle permanente dans le quartier.

Divers comités et sous-comités de VSMS veillent plus ou moins directement, selon le cas, à la réussite des projets et aux montages financiers requis. Sur ce dernier plan, la contribution de Centraide s'avère assez modeste – 10 000 \$ en 2002-2003. Il faut toutefois comprendre que les autres partenaires (Ville de Montréal, Direction de la santé publique) y contribuent aussi, mais surtout que plusieurs projets s'autofinancent et, au fil des années, certains sont devenus des organismes autonomes, dont plusieurs sont aujourd'hui appuyés par Centraide.

Comme le dit la brochure de VSMS :



Après huit ans, VSMS a relevé le défi de l'action. Il a marqué de façon durable la vie communautaire du quartier. Tous les dossiers n'ont pas toujours évolué comme souhaité. [...] Tout en maintenant patiemment le cap sur [ses] objectifs, VSMS a [souvent] modifié sa stratégie, laissant l'avant-scène à ses partenaires et passant le test de la maturité sans provoquer d'éclatement.<sup>7</sup>

Ce sont là des leçons de sagesse pour quiconque voulant améliorer la cohésion sociale et l'entraide dans son milieu.

### *L'initiative 1,2,3 GO!*

Lancée en 1995, 1,2,3 GO! est un projet destiné à assurer aux enfants âgés de 0 à 3 ans, un départ réussi dans la vie par diverses activités organisées par les citoyens de la communauté. Jusqu'à maintenant, cette initiative a été implantée sur six territoires qui comptent un nombre important de jeunes enfants ayant de grands besoins. Sa mise en œuvre a nécessité l'appui de leaders de la communauté et, à cet effet, Centraide du Grand Montréal a joué un rôle de rassembleur, allant chercher le financement privé nécessaire pour démarrer l'expérience et cela, sans toucher aux sommes recueillies lors de sa campagne annuelle de souscription.

1,2,3 GO! ce n'est pas un organisme qui offre des services mais plutôt la mobilisation d'une communauté autour du développement de l'enfant. Chaque territoire réalise ses propres projets selon sa situation et ses besoins. Les parents sont invités à participer activement à 1,2,3 GO! et des mécanismes sont prévus pour favoriser leur participation : service de garde, horaire de rencontres adapté, aide au transport. Des comités de parents sont mis en place afin qu'ils puissent discuter entre eux de leurs besoins, orienter la programmation des activités et participer à la gestion, et on leur assure un soutien régulier pour développer leur capacité à défendre leurs points de vue. Ces comités de parents ont été à l'origine de projets comme une joujouthèque ou un service de garde alternatif qui, une fois lancés, sont souvent devenus des organismes autonomes, gérés parfois par les parents eux-mêmes. Depuis ses débuts, 1,2,3 GO! a rejoint plus de 3 000 enfants et leurs parents.

En 2002, Centraide poursuit son engagement en présidant à la naissance du Centre 1,2,3 GO! Il s'agit d'un organisme de ressources et de soutien, voué entièrement à la promotion, à la formation et au développement de tout ce qui se rattache à la petite enfance, sur l'ensemble du territoire québécois. En rencontre de presse le 22 octobre dernier, Michèle Thibodeau-DeGuire, présidente et directrice générale de Centraide, s'exprimait ainsi : « Depuis 1995, ces voisinages ont entrepris diverses actions et démarches grâce à un vaste partenariat lequel a favorisé la mise en commun des ressources, des compétences, des énergies au profit du bien-être des tout-petits. Par la mise sur pied du Centre 1,2,3 GO!, nous espérons partager, au bénéfice des enfants, des familles et des communautés de tout le Québec, l'expérience et les connaissances acquises au cours de toutes ces

années ». Le centre travaillera en étroite collaboration avec Centraide qui, de son côté, continuera de financer les initiatives en place et à venir sur son territoire.

## **Conclusion**

L'enjeu du financement pour les organisations communautaires est – sans jeu de mot – capital. Au Québec, les relations entre les organisations et les « gros » bailleurs de fonds ont souvent été tendues, à tel point qu'à la fin des années 1980, des fonds populaires de solidarité se sont développés dans trois régions du Québec. Ces fonds se caractérisaient, selon Denis Plamondon de l'Université du Québec à Chicoutimi, « par une rupture avec Centraide et une volonté de développer un instrument autonome de financement »<sup>8</sup>. Dans la dernière décennie, l'accent a été mis sur l'obtention de la reconnaissance de l'action communautaire autonome par le gouvernement du Québec et d'un financement adéquat pour l'accompagner. L'idée d'autonomie est ainsi au cœur de la question du financement tout comme elle est au cœur de la notion d'une communauté d'entraide. Ceci pose évidemment un dilemme pour les bailleurs de fonds : comment soutenir l'autonomie légitime et essentielle des organisations et des communautés tout en assurant que les ressources financières provenant des contribuables ou des donateurs soient utilisées à bon escient?

Depuis 28 ans, Centraide du Grand Montréal est un acteur important de la philanthropie qui veut répondre le mieux possible aux besoins des plus démunis. Son cheminement l'a amené, afin d'atteindre son but, à miser sur des initiatives issues des communautés qui s'inscrivent dans des stratégies axées sur l'*empowerment*, sur le rapprochement des personnes, des institutions et des organismes autour de projets concertés et sur la promotion de la citoyenneté et du bien-être individuel et collectif. Ce faisant, Centraide ne fait pas seulement soutenir l'autonomie des organismes qu'il finance, il l'impose. Cela ne veut pas dire qu'il souhaite laisser les organismes à eux-mêmes, mais plutôt que chaque organisme soutenu puisse planifier, coordonner et évaluer ses activités par lui-même afin de bien jouer le rôle tant individuel que collectif qui lui incombe dans le développement social de son milieu. Ainsi, c'est la concordance de la mission et des orientations stratégiques de l'organisme avec ceux de Centraide qui deviennent les facteurs déterminants de l'appui financier. Or, plus l'organisme sera autonome, plus il sera en mesure de faire la démonstration de cette concordance, c'est-à-dire d'être plus en mesure de se « vendre » auprès de Centraide et de sa capacité organisationnelle pour relever les défis qui en découlent.

Bien que de l'extérieur, la campagne de collecte de fonds apparaisse comme son aspect dominant, Centraide affirme que c'est le soutien de l'action communautaire qui est le moteur de toutes ses activités. Ses publications indiquent qu'il veut « créer des liens entre tous les milieux – organismes communautaires, entreprises et institutions diverses, personnes aidées, donateurs, etc. – pour faire du Grand Montréal un milieu où les personnes les plus vulnérables pourront vivre dignement »<sup>9</sup>. Or ces liens dépendent de la présence et de la participation d'acteurs sociaux – dont il

en est un – qui peuvent agir et contribuer à la réalisation de ce but. Centraide semble très bien comprendre cela et comme son action en témoigne, agit en conséquence. Il est donc vraiment le produit de son histoire : un acteur du développement social qui aide à bâtir et à soutenir des communautés d'entraide, et à favoriser la cohésion sociale partout sur son territoire.

#### **Notes bibliographiques**

- 1 Site du United Way of Canada – Centraide Canada visité le 3 mars 2003.  
*<http://www.unitedway.ca/english/index.cfm?area=5>*
- 2 Dans le numéro spécial 20e anniversaire du Journal Centraide, vol. 9, n° 2, avril 1995.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Centraide du Grand Montréal (2000). *Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir*, page 6.
- 6 Source : *Journal Centraide*, vol. 15, n° 1, hiver 2002, page 3.
- 7 La collection des 20 portraits et fiches techniques des tables de concertation de quartier à Montréal – production conjointe de la Direction de la santé publique (DSP) de la Régie régionale de Montréal-Centre, de la Ville de Montréal et de Centraide du Grand Montréal, dans le cadre du Programme de soutien financier au développement social local – est disponible sur le site internet de la DSP. *<http://www.santepub-mtl.qc.ca/developpement/local/portraits.html>*
- 8 Plamondon, Denis (1990). « Les fonds de solidarité des groupes populaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 1, 87-94.
- 9 Site de Centraide du Grand Montréal visité le 5 mars 2003.  
*<http://www.centraide-mtl.org/centraide/static/quisommes/default.htm>*