

# Fondation du Grand Montréal



## Principe 3



«

Nous espérons changer la culture de philanthropie et, à l'instar de tout changement culturel, les choses démarrent lentement et prennent du temps

Karel Mayrand

Président-directeur général, Fondation du Grand Montréal



# À propos de la **Fondation du Grand Montréal**

La Fondation du Grand Montréal (FGM) est une fondation communautaire au service et à l'écoute de sa communauté qui soutient le mieux-être des populations les plus marginalisées. En collaboration avec ses partenaires, elle mobilise des ressources philanthropiques, diffuse des connaissances et lance des initiatives dans le but de bâtir une communauté exempte de pauvreté et de discrimination, où tout le monde peut réaliser son potentiel et vivre dans un environnement sain, tant aujourd'hui que demain.

## L'enjeu

Au Canada, la philanthropie est souvent axée sur l'octroi de subventions à court terme à des organismes de bienfaisance, à des hôpitaux, à des établissements de santé, à des universités, à de grands centres communautaires ou encore à des organismes artistiques. [La plupart des gens au Canada versent des dons à des organismes religieux ou pour des causes liées à la santé et aux services sociaux](#). Ce choix correspond en grande partie à la manière dont les fondations canadiennes abordent l'octroi de subventions, si ce n'est qu'elles remplacent les organismes religieux par des [organismes axés sur les causes éducatives](#). Les fondations canadiennes, dont l'octroi de subventions est davantage axé sur le lieu, se concentrent sur leurs communautés immédiates et ["s'intéressent plutôt aux organismes de bienfaisance qui travaillent dans les secteurs de l'inclusion sociale, de la réconciliation, du perfectionnement des jeunes, de l'intégration des immigrants, de l'environnement urbain, des stratégies de lutte contre le changement climatique et de la protection de l'environnement"](#). En ce qui concerne les projets qu'elle choisit de financer, la philanthropie au Canada se tourne vers des causes surtout traditionnelles.

En 2020 et 2021, la FGM a dû interrompre l'octroi traditionnel de ses subventions en raison des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les communautés et les besoins qui en résultent. La pandémie a entraîné une grande incertitude et de nombreux enjeux pour la communauté montréalaise, notamment une hausse soudaine du taux de chômage, l'accroissement de la demande d'aide alimentaire et l'augmentation du nombre de personnes vivant temporairement en situation de pauvreté. La nécessité d'agir vite pour que les fonds parviennent rapidement aux communautés afin de répondre à leurs besoins est apparue de plus en plus évidente. Elle a compris que son processus d'octroi de subventions n'était pas adapté aux réalités de la pandémie et qu'elle devait réorienter ses priorités pour se concentrer sur les difficultés systémiques auxquelles ses communautés faisaient face. Il est devenu plus évident que la Fondation devait agir au plus vite pour que les fonds parviennent rapidement aux communautés afin de répondre à leurs besoins.

## La réaction

La première réaction de la FGM à cette crise a été d'adopter une approche d'urgence. Au plus fort de la pandémie en 2020, et compte tenu des priorités, la FGM a versé plus de 12 millions de dollars par le biais de deux fonds d'urgence : le [Fonds Collectif COVID-19](#), que la Fondation a créé au début de la crise et, peu de temps après, le [Fonds d'urgence pour l'appui communautaire \(FUAC\)](#), établi par le gouvernement fédéral et distribué par les fondations communautaires, la Croix-Rouge et Centraide.

La FGM a participé à une consultation approfondie et rigoureuse auprès des communautés pour cerner leurs besoins les plus pressants et déterminer la meilleure approche pour y répondre. Elle a organisé des ateliers avec des dizaines de partenaires des secteurs philanthropique et communautaire, touchant près de 700 personnes. Elle a également mené des entrevues individuelles et réalisé un portrait complet de son approche en matière de dons et de subventions. Ce processus a débouché sur l'élaboration du nouveau plan stratégique quinquennal de la Fondation, qui couvre la période de 2022 à 2026. L'équipe de la FGM a compris que son plus grand défi résidait dans les problèmes systémiques touchant ses communautés, comme l'équité sociale, le changement climatique, la diversité et l'inclusion ainsi que les droits des Autochtones.

À l'issue de ce processus de consultation, la FGM a décidé d'utiliser tous les outils à sa disposition pour soutenir les organismes qui combattent les problèmes systémiques au sein des communautés. Cette transformation s'est également reflétée dans le nouveau plan stratégique, qui est axé sur les principes de la philanthropie fondée sur la confiance, une approche visant à transformer la pratique de la philanthropie pour la rendre plus inclusive et démocratique. La FGM a également décidé d'octroyer ses dons différemment en s'engageant à gérer la totalité du processus selon les mêmes valeurs que l'ensemble de l'organisme. En tant que fondation communautaire, la FGM souhaite rassembler des fonds philanthropiques, jouer un rôle catalyseur et documenter ou donner vraiment la parole aux communautés. Le nouveau plan stratégique met en valeur l'engagement de la FGM à transformer la philanthropie, et veille à ce que toutes les ressources financières mobilisées aient une incidence, du moment où les fonds sont reçus jusqu'à ce qu'ils soient octroyés aux organismes communautaires.

Ce plan souligne l'engagement de la Fondation à promouvoir la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion, ce qui pousse la FGM à concentrer ses interventions sur six secteurs clés : la culture, la santé, l'éducation, l'équité sociale, la diversité et l'inclusion et la transition écologique, dans le cadre de son travail pour faire avancer les [objectifs de développement durable](#) dans le Grand Montréal. Cette transition a mené à la création du [Fonds Collectif pour l'équité sociale](#), du [Fonds Collectif Femmes Action Montréal](#), du [Fonds de soutien aux initiatives autochtones](#) et du Fonds Collectif pour le climat et la transition écologique.

Le conseil d'administration de la FGM a privilégié le maintien d'une approche centrée sur le donateur pour cette transition. Grâce à la vision claire de la direction et à un personnel bien outillé pour concrétiser ce changement, l'équipe et le conseil d'administration de la FGM étaient prêts à entreprendre cette transformation. Ils ont compris qu'un aspect de la valeur ajoutée que la FGM offre à ses donateurs est qu'elle est au fait des besoins de la communauté et peut amplifier les répercussions de leurs dons philanthropiques.

Simultanément, la Fondation a redéfini son processus d'octroi de subventions en fonction des commentaires de la communauté, dans un effort pour surmonter les obstacles systémiques que rencontrent de nombreux organismes communautaires (par exemple, ne pas avoir de statut caritatif ni de liens philanthropiques, faire historiquement partie de groupes minoritaires invisibles aux bailleurs de fonds, œuvrer pour des causes qui reçoivent très peu de soutien, comme l'environnement, et combattre le déséquilibre de pouvoir présent dans les pratiques philanthropiques descendantes).

Le processus d'octroi de subventions nécessite beaucoup de travail et exige des organismes qu'ils détiennent un statut légal et qu'ils existent depuis un certain temps. Il constitue donc un obstacle pour de nombreuses communautés dans le besoin. Face à cette situation, dans la première année du Fonds Collectif pour l'équité sociale et du Fonds Collectif pour le climat et la transition écologique, la FGM a adopté une approche différente et a commencé à intégrer les principes de la philanthropie fondée sur la confiance à son processus d'octroi de subventions. Ces principes touchent notamment le respect mutuel, l'équité, l'humilité, l'ouverture, la redistribution du pouvoir, l'établissement de relations sincères et l'adoption d'une approche collaborative ancrée dans la confiance et le partage des connaissances.

Cette transition vers une approche de philanthropie fondée sur la confiance s'est amorcée à la suite des réflexions soulevées par la pandémie et le mouvement de justice sociale de 2020, ainsi que d'un changement organisationnel interne en 2022. La FGM a créé une toute nouvelle équipe de développement philanthropique, un comité connexe au conseil d'administration ainsi qu'un plan de développement philanthropique. Sous la nouvelle direction, la Fondation a pu diversifier son réseau et commencer à créer des liens et à soutenir la philanthropie au sein des communautés noires. Afin de mieux comprendre les besoins des organismes communautaires qu'il souhaitait soutenir, le personnel de la FGM s'est plongé dans la recherche fournie par les communautés concernées. Dans le cadre de sa transition vers un processus d'octroi de subventions fondé sur la confiance, la FGM a commencé à déléguer le pouvoir aux communautés travaillant sur le terrain pour résoudre les problèmes. Elle a apporté des changements à son approche d'octroi de subventions en définissant des paramètres de financement illimité, en simplifiant les demandes de financement et les processus de production de rapports, en sollicitant et en considérant les opinions et la rétroaction, ainsi qu'en offrant du soutien au-delà des subventions. Dans la deuxième édition du Fonds Collectif pour l'équité sociale, octroyé début de 2024, étant donné qu'il s'agissait d'un financement à long terme avec un budget plus élevé, la FGM a commencé à offrir à certains bénéficiaires de l'aide supplémentaire pour le renforcement des capacités. La priorité a été accordée aux nouveaux organismes locaux et aux organismes ne bénéficiant d'aucun autre soutien financier. De plus, une méthode d'évaluation plus participative axée sur la conversation a été mise en place. Celle-ci se compose d'un comité consultatif dont les membres sont issus des communautés soutenues par le Fonds.

Alors que la FGM renforçait son engagement à l'égard de l'équité et des problèmes sociaux et qu'elle tentait de développer son réseau – particulièrement au sein des communautés autochtones et noires de Montréal – elle a constaté que certains organismes sociaux n'étaient pas officiellement actifs dans le domaine de la philanthropie. En découvrant ces nouveaux

réseaux, elle a pu observer le travail philanthropique de base réalisé. En 2022, le Parlement a adopté une [nouvelle loi](#) autorisant l'octroi de subventions aux organismes « non qualifiés » au Canada et à l'étranger qui participent à des activités caritatives, mais qui n'ont pas le statut d'organisme de bienfaisance enregistré. En vertu de cette nouvelle loi et de son approche révisée en matière d'octroi de subventions, la FGM a décidé de se concentrer davantage sur l'engagement communautaire et les initiatives de plaidoyer pour appuyer et donner vraiment la parole à des groupes et à des citoyens ayant accès à moins de fonds.

Ce changement de direction face à l'adoption d'une approche de la philanthropie fondée sur la confiance a mené la FGM à élaborer et à mettre en œuvre un mécanisme de soutien plus approfondi. Pour s'assurer de bien internaliser les valeurs de la philanthropie fondée sur la confiance, la FGM a réfléchi à la façon d'être une meilleure partenaire, au type de soutien non financier qu'elle pourrait apporter aux communautés et à la création d'un réseau inclusif pour les bénéficiaires. Dans le cadre de ce processus, la Fondation a établi des relations basées sur la confiance avec les communautés, redistribué le pouvoir et soutenu les agences locales. Ce processus a également encouragé certains membres de la communauté à participer aux comités d'octroi de subventions de la FGM.

Celle-ci a adopté un rôle catalyseur dans le secteur philanthropique de Montréal en présentant son approche aux autres fondations et en parlant de son expérience. Grâce à ces échanges, elle est en mesure de mettre des fonds en commun avec d'autres financeurs souhaitant appuyer ces initiatives. Cette approche collaborative a permis d'élever à 3,5 millions de dollars un [fonds](#) initialement doté de 300 000 \$, avec le soutien d'autres fondations croyant en la vision de la FGM ainsi qu'à sa mission de favoriser une philanthropie fondée sur la confiance.

## Les leçons apprises

- ✓ **En matière de philanthropie, les changements de mentalité prennent du temps et nécessitent de l'engagement de l'ensemble de l'organisme.** Avec son nouveau plan stratégique, la FGM a considérablement changé son approche de l'octroi de subventions. Elle savait qu'elle aurait besoin de l'engagement et de l'adhésion de l'ensemble de l'organisme pour remettre en question l'idée et l'approche traditionnelle de la philanthropie, de l'octroi de subventions, ainsi que pour mettre ce plan en œuvre. Il s'agit d'un processus continu d'apprentissage et d'expérimentation pour la Fondation, qui requiert la participation du conseil, du personnel, des comités et des communautés avec lesquelles elle travaille. La FGM sait qu'une transformation demande beaucoup de temps, et elle est déterminée à expérimenter d'autres façons de pratiquer la philanthropie et d'engager la conversation avec les parties prenantes internes et externes afin d'assurer l'harmonisation et les effets à long terme.
- ✓ **Privilégier l'adoption d'un rôle catalyseur et la prise de risques.** La FGM est peut-être petite en ce qui a trait à la dotation qu'elle gère comparativement à ses pairs, mais elle a gagné un rôle catalyseur dans la communauté en soutenant des initiatives et en élaborant des pratiques traditionnellement jugées risquées par le secteur philanthropique. La FGM privilégie l'écoute et l'apprentissage direct des communautés, ainsi que l'action. Bien que, de prime abord, cette orientation soit considérée comme risquée, elle a permis à la FGM d'adopter très tôt des approches fondées sur la confiance et de collaborer avec d'autres fondations pour créer des fonds communs dans le but d'aider les communautés.
- ✓ **Assumer ses responsabilités vis-à-vis des communautés que l'on soutient.** La FGM utilise plusieurs outils et méthodes qui lui permettent d'être transparente et responsable à l'égard des communautés qu'elle soutient. De plus, elle les fait participer à divers processus organisationnels. Le personnel de la Fondation communique régulièrement avec les partenaires communautaires pour s'assurer que les programmes de subventions répondent à leurs besoins et à leurs préoccupations. Cela renforce la confiance entre la Fondation et les organismes communautaires. De plus, la FGM participe à divers événements communautaires et à des consultations avec des groupes et des activistes de la communauté. Elle fait également des suivis réguliers avec les bénéficiaires et maintient la communication avec les organismes avec lesquels elle a établi des liens, mais qu'elle n'est pas encore en mesure de financer.

- ✓ **Se concentrer sur les causes fondamentales et adopter une approche intersectionnelle de l'octroi de subventions.** Plutôt que de considérer chaque subvention comme une entité distincte et d'attribuer les ressources avec l'objectif de remédier aux symptômes des problèmes sociaux ou environnementaux, la FGM adopte une approche intersectionnelle dans son soutien aux organismes. Cette approche vise à s'attaquer aux causes profondes du changement climatique et aux questions de justice sociale.
- ✓ **Assurer la diversité et la représentation des différents groupes et communautés au sein de votre organisme.** La FGM a d'abord tenu des consultations communautaires avec toutes les personnes qui souhaitaient participer. Après un changement de personnel à l'interne et l'intégration d'une nouvelle direction formée de gens de divers milieux, elle a pu attirer de nouveaux publics et créer des réseaux dans les communautés majoritairement noires. Cela lui a permis d'accéder à de nouvelles ressources qui n'étaient pas disponibles auparavant. La FGM privilégie une équipe diversifiée qui est représentative des communautés qu'elle sert.
- ✓ **Reconnaître et soutenir différents types de philanthropie.** Bien que les initiatives philanthropiques et communautaires locales soient courantes dans de nombreuses communautés montréalaises, elles sont habituellement négligées par les fondations. La FGM a récemment commencé à modifier son approche pour accéder à ces réseaux et collaborer avec eux. Elle souhaite accroître et diversifier ses efforts de communication afin de mieux faire connaître les différents types de philanthropie et les moyens d'y participer.

## Résultats clés et indicateurs de résultats

### Nouveaux fonds collectifs

Quatre nouveaux fonds collectifs axés sur les nouvelles priorités de la FGM ont été créés depuis 2021. En 2023-2024, plus de 5 millions de dollars ont été versés à 83 projets.

### Augmentation des fonds discrétionnaires

Dans le cadre de ses priorités, la FGM a augmenté sa part de fonds discrétionnaires attribués à des organismes au service de six groupes historiquement marginalisés. En 2023, les fonds discrétionnaires dépassaient 75 %.

### Accès à de nouveaux organismes communautaires

Plus de 500 boîtes alimentaires ont été distribuées aux familles dans le besoin afin d'aborder le problème de l'insécurité alimentaire au sein de la communauté.

## Augmentation du soutien accordé aux organismes locaux

En 2023 et 2024, entre 30 % et 80 % des organismes qui ont reçu des fonds discrétionnaires de la FGM étaient des organismes locaux ou nouvellement créés.

## Augmentation du soutien au plaidoyer et à la mobilisation de la communauté

De plus en plus de programmes de subventions incluent un volet de financement dédié au plaidoyer et à la mobilisation de la communauté. En 2023, 14 % des subventions du Fonds Collectif pour l'équité sociale ont été accordées à des projets de plaidoyer, et 26 % à l'autonomisation et à la mobilisation des communautés. En 2024, 100 % des subventions du Fonds Collectif pour le climat et la transition écologique ont été attribués à des activités de mobilisation de la communauté et de plaidoyer.

## Accroissement de l'effet multiplicateur

En 2022 et 2023, la FGM a optimisé son budget et généré 3,3 et 3,5 fois plus de fonds pour son propre fonds collectif, créant du financement pour les initiatives liées à l'équité sociale, au changement climatique et à la transition écologique, qui n'auraient pas existé sans ces fonds.

Étude de cas soumise par Fondations communautaires du Canada et rédigée par **Josie Fomé**, lauréate de la bourse en narration transformatrice.