



Centraide
Régions centre-ouest
du Québec

AU CŒUR DE NOS COMMUNAUTÉS
ABITIBI-TÉMISCAMINGUE ET NORD-DU-QUÉBEC •
CENTRE-DU-QUÉBEC • HAUTES-LAURENTIDES •
LANAUDIÈRE • MAURICIE • SUD-OUEST DU QUÉBEC

Investir et s'investir autrement

Une source durable de développement
en faveur d'un mieux être collectif

Cadre d'investissement 2021 - 2025



CADRE D'INVESTISSEMENT 2021-2025

Responsable : **Lyne Harris, directrice principale, développement social**
Centraide Régions centre-ouest du Québec

Collaborateurs co-responsables : **Membres de l'inter-CARO**

- **Jean Carignan**, président, CARO Mauricie
- **Louis-Marie Laplante**, représentant Lanaudière
- **Marc Chouinard**, président, CARO Lanaudière
- **L'équipe du CARO** Hautes-Laurentides
- **Georges Loïselle**, président, CARO Centre-du Québec
- **Jocelyn Pilon**, président, CARO Sud-ouest du Québec
- **Dyanne Raymond**, co-présidente, CARO Abitibi-Témiscamingue et Nord du Québec
- **Gaston Gadoury**, co-président, CARO Abitibi-Témiscamingue et Nord du Québec

Contributions indéfectibles : **Équipe du développement social**
Centraide Régions centre-ouest du Québec

- **Kim Petrin-Barrette**, Centraide Sud-ouest du Québec
- **Suzanne Hamel**, Centraide Lanaudière
- **Benoît Magny**, Centraide Mauricie et Centre-du-Québec
- **Mélanie Perreault**, Centraide ATNQ
- **Laure Voilquin**, Centraide Hautes-Laurentides

Mise en page et corrections :

- **Stéphanie Bombardier**, conseillère principale aux communications, CRCOQ
- **Simon Bourgault**, technicien, communications – marketing, CRCOQ
- **Florence Majérus**, communications créatives à Flo.Majérus

Remerciements

Centraide des Régions centre-ouest du Québec a pu compter sur la collaboration de partenaires philanthropiques et sociaux pour la rédaction du présent document et tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué par leurs savoirs et références à l'enrichissement du contenu.

Centraide remercie également les membres des Comités d'allocation et de relations avec les organismes pour leur apport constant et le temps consacré aux travaux ayant mené à l'élaboration de ce Cadre d'investissement.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Mission, vision, valeurs	6
Mise en contexte	7
Une stratégie de soutien au développement social de chacune des régions	7
Fondement de notre action	8
Les défis	9
Migrer vers une organisation performante	10
La finalité	10
Mode de partage et d'échange	11
Objectifs	12
Se doter d'un langage commun	13
La notion de vulnérabilité	13
Les principes qui guident les choix de Centraide des Régions centre-ouest du Québec	14
1. Une approche misant sur l'équité territoriale	15
2. Une approche préventive	16
3. Une approche d'autonomisation (empowerment) et d'inclusion	17
4. Une approche misant sur des stratégies contribuant au développement social	18
Les critères d'analyse et de conformité	20
Les modes de financement privilégiés	22
Les fondements qui guident nos choix	22
Les quatre leviers financiers	22
Axes prioritaires	23
Leviers financiers : Tableau récapitulatif	24
Critères d'admissibilité au financement de Centraide des Régions centre-ouest du Québec	26
Critères d'exclusion	27
Délimitation des territoires sous la gouvernance de Centraide des Régions centre-ouest du Québec	29
Ligne du temps	31

INTRODUCTION

Centraide des Régions centre-ouest du Québec (CRCOQ) est un organisme philanthropique voué au développement social des communautés. Chaque année, la corporation organise une campagne majeure de collecte de fonds avec l'objectif de soutenir l'action communautaire en faveur des populations plus vulnérables.

Au cours de l'année 2017, dans un contexte de mouvance et de transformation du modèle d'affaires des Centraide au Québec, six Centraide ont lancé l'exercice audacieux de fusionner leurs régions et former CRCOQ en se dotant d'une nouvelle vision de développement pour les années à venir. Cette vision mise sur sa crédibilité et son engagement à devenir une organisation agile, optimale, efficiente et à haute valeur ajoutée sur l'ensemble de son territoire.

Il souhaite ainsi contribuer au dynamisme des communautés en soutenant un réseau diversifié d'initiatives et d'organismes communautaires. À cette fin, il privilégie, d'une part, l'appui au financement de base visant à solidifier la structure organisationnelle des organismes et, d'autre part, à soutenir des actions structurantes répondant de manière adéquate, concertée et pérenne aux besoins de prévention de la pauvreté, de l'exclusion sociale et de soutien aux personnes vulnérables dans chacune des régions.

Avec cette optique et afin de demeurer pertinent dans un environnement philanthropique changeant, CRCOQ s'est fixé des objectifs à atteindre sur les plans philanthropique et social à la suite de l'opérationnalisation de son processus de fusion. Cela requiert un repositionnement stratégique visant à renouer avec la croissance de ses revenus de campagne et à investir de façon cohérente, agile et adaptée en faveur du développement social de chacune des régions, là où les besoins sont les plus marquants.

Au cours de l'année 2019-2020, plusieurs stratégies ont été menées dans ce contexte de développement et de changement important:

- Y harmonisation des pratiques, diversification des modes de collecte ;
- Y raffinement de la lecture des enjeux sociodémographiques des régions et des sous-régions ;
- Y développement des relations de proximité avec d'autres acteurs du développement social dans chacune des régions ;
- Y sensibilisation des donateurs à différentes formes de contribution et d'apport au développement social des communautés locales ;
- Y gestion efficace de fonds d'urgence et de relance dans le contexte de la pandémie.

Plus récemment, de concert avec ses comités de bénévoles et son personnel en développement social, Centraide a entrepris une réflexion visant à clarifier ses balises en matière d'investissements sociaux. CRCOQ précise de ce fait ses axes prioritaires d'investissement avec une perspective de développement d'un réseau d'organismes et d'initiatives solides en faveur du développement social des communautés avec lesquelles il interagit.

MISSION, VISION, VALEURS

À l'instar des Centraide du Québec et du Canada, CRCOQ a adopté la Stratégie globale des Centraide. Cette stratégie actualise la vision, la mission et les valeurs promues par le mouvement dans ses efforts pour lutter efficacement et collectivement contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Conscient que les communautés se heurtent à d'importants enjeux sociaux qui passent souvent inaperçus et qui nuisent à la possibilité de chacun de réaliser leur plein potentiel, le mouvement auquel adhère CRCOQ privilégie l'action conjointe et concertée.

En travaillant ensemble autour d'une vision rassembleuse et collaborative, CRCOQ contribue à rendre visibles les enjeux sociaux les plus importants, comme la pauvreté et l'exclusion, dans ses communautés. L'objectif est non seulement d'améliorer dès maintenant les conditions de vie des personnes les plus vulnérables, mais également d'offrir un avenir plus juste et plus prospère à l'ensemble de la communauté. En leur offrant des possibilités inspirantes, CRCOQ, par l'entremise des organismes et initiatives qu'elle soutient, donne aux gens les moyens de produire des changements sociaux durables.



NOTRE VISION

Chacun, dans chaque communauté, a la possibilité de réaliser son plein potentiel afin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.



NOS VALEURS

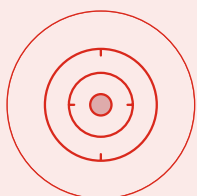
Faire preuve de confiance, d'intégrité, de respect, d'inclusion et de transparence.

Inciter les gens à faire du bénévolat et promouvoir le leadership exercé par les bénévoles.

Appuyer l'innovation, les partenariats et l'action collective.

Jouer un rôle de premier plan tout en restant non partisan.

Accueillir la diversité.



NOTRE MISSION

Donner à chacun les moyens d'améliorer les conditions de vie des gens et de bâtir des communautés inclusives.

Une stratégie de soutien au développement social de chacune des régions

Le développement social fait référence au désir et à la capacité que se donne une collectivité pour améliorer le bien-être de chaque personne dans la société pour qu'elle puisse réaliser son plein potentiel. La prémisse voulant que le succès d'une société soit non seulement lié à sa performance économique, mais aussi au bien-être de toutes les personnes qui la composent, se constate régulièrement dans les organismes soutenus par CRCOQ.

La recherche d'une meilleure équité sociale et économique et le développement des potentialités des personnes demeurent au cœur de cette intention.

Pour le réseau des Centraide, cela se traduit par son rôle distinct et de proximité avec les différents partenaires en faveur d'un développement social dans chacune de ses communautés et une capacité démontrée de solidarité et d'entraide entre les personnes ayant différentes réalités socio-économiques. La finalité demeure d'agir sur les causes sous-jacentes des problèmes sociaux, d'en atténuer les effets et de réduire les obstacles liés à la pauvreté, principalement pour les personnes vulnérables ou menacées d'exclusion sociale. Dans cette perspective, le service offert par l'entremise des organismes devient un moyen d'action et non une finalité.

Le réseau des Centraide du Québec soutient l'action et l'effort collectif à travers quatre champs prioritaires:

- ✚ **soutenir la réussite éducative et sociale des jeunes;**
- ✚ **assurer l'essentiel;**
- ✚ **briser l'isolement social;**
- ✚ **bâtir des milieux de vie rassembleurs.**

Fondement de notre action

01 SOUTENIR LA RÉUSSITE DES JEUNES

1. Stimuler le développement des tout-petits
2. Encourager la persévérance scolaire
3. Renforcer les habiletés sociales des jeunes
4. Appuyer les parents et les familles
5. Prévenir l'itinérance

02 ASSURER L'ESSENTIEL

6. Assurer la sécurité alimentaire
7. Faciliter l'accès à un logement convenable

Briser le cycle de la pauvreté et de l'exclusion sociale

4 champs d'action

8. Brisser l'isolement des aînés
9. Favoriser l'inclusion des personnes handicapées
10. Soutenir l'intégration des personnes immigrantes et réfugiées
11. Aider les personnes en situation de crise, en difficulté ou soumis à un enjeu de santé mentale

03 BRISER L'ISOLEMENT SOCIAL

04 BÂTIR DES MILIEUX DE VIE RASSEMBLEURS

12. Dynamiser la vie de quartier
13. Encourager l'action bénévole
14. Renforcer les compétences et le leadership des organismes

Les défis

Une réflexion portant sur l'optimisation des ressources a conduit des Centraide à remettre en question leur structure organisationnelle qui prévalait depuis leurs débuts. Dans un milieu de plus en plus compétitif, force était de constater que le statu quo n'était pas viable à moyen et à long terme. Les Centraide avaient tout avantage à unifier leurs forces et leurs potentiels, harmoniser leurs pratiques et revoir leurs stratégies de financement de façon à demeurer cohérents et à l'avant-garde des tendances et des impacts recherchés en faveur du développement social.

Dans ce contexte, il apparaît que les stratégies actuelles de financement adoptées par Centraide, dont une part importante est consacrée au soutien d'un financement à la mission globale des organismes¹ renouvelé d'un cycle à l'autre, ne laissent aucune marge de manœuvre, peu de souplesse et d'agilité pour soutenir des actions innovantes en réponse aux besoins sociaux émergents et au contexte de développement social en mouvance. Centraide doit donc relever des défis importants afin de demeurer pertinent dans sa mission:

- ✚ la pression pour mieux cerner les effets des actions des organismes soutenus s'accroît. Centraide s'engage à soutenir des organismes et initiatives qui génèrent des bénéfices pour les personnes et les groupes plus vulnérables et à dégager globalement des retombées de ses investissements destinés à l'amélioration des conditions de vie des personnes;
- ✚ le modèle d'affaires de Centraide en matière de collecte de fonds est en mutation – passant d'un modèle de collecte de fonds qui se déploie presque exclusivement en milieu de travail vers une diversification de ses sources de revenus;
- ✚ une stratégie de financement transformée et des intentions renouvelées exigent une gestion serrée des risques sur la réputation de Centraide, sur la pérennité des organismes et sur les moyens mis de l'avant pour rejoindre et soutenir les populations plus vulnérables.

¹ En 2020-2021, 92 % des investissements de CRCOQ se sont faits sous la forme d'un financement à la mission des organismes, et ce, malgré la proportion minimale que cela représente sur le budget global de plusieurs d'entre eux. La moyenne du financement aux organismes se situe à 8 839\$, alors que la valeur médiane est de 6 500\$.

Migrer vers une organisation performante

Le processus de fusion de Centraide des Régions centre-ouest du Québec nécessite aussi d'aligner une vision globale et commune aux pratiques et aux processus décisionnels, avec le souci d'efficience et de cohérence qui en fera une organisation performante et agile.

L'objectif étant d'anticiper et d'agir de façon stratégique, par l'entremise:

- Y d'un investissement cohérent, aligné et adéquat ;
- Y d'un soutien à des organismes ou à des initiatives de communauté viables et pertinentes ;
- Y d'une mise en valeur d'actions efficaces visant à accompagner les populations vulnérables et exclues, dans leur démarche de prise en charge, de développement de leur potentiel et d'inclusion ;
- Y d'une démonstration de changements durables dans chacune des régions ;
- Y d'une capacité à maintenir un équilibre entre ses assises et son adaptabilité à un contexte changeant, c'est-à-dire innover dans la continuité.

La finalité

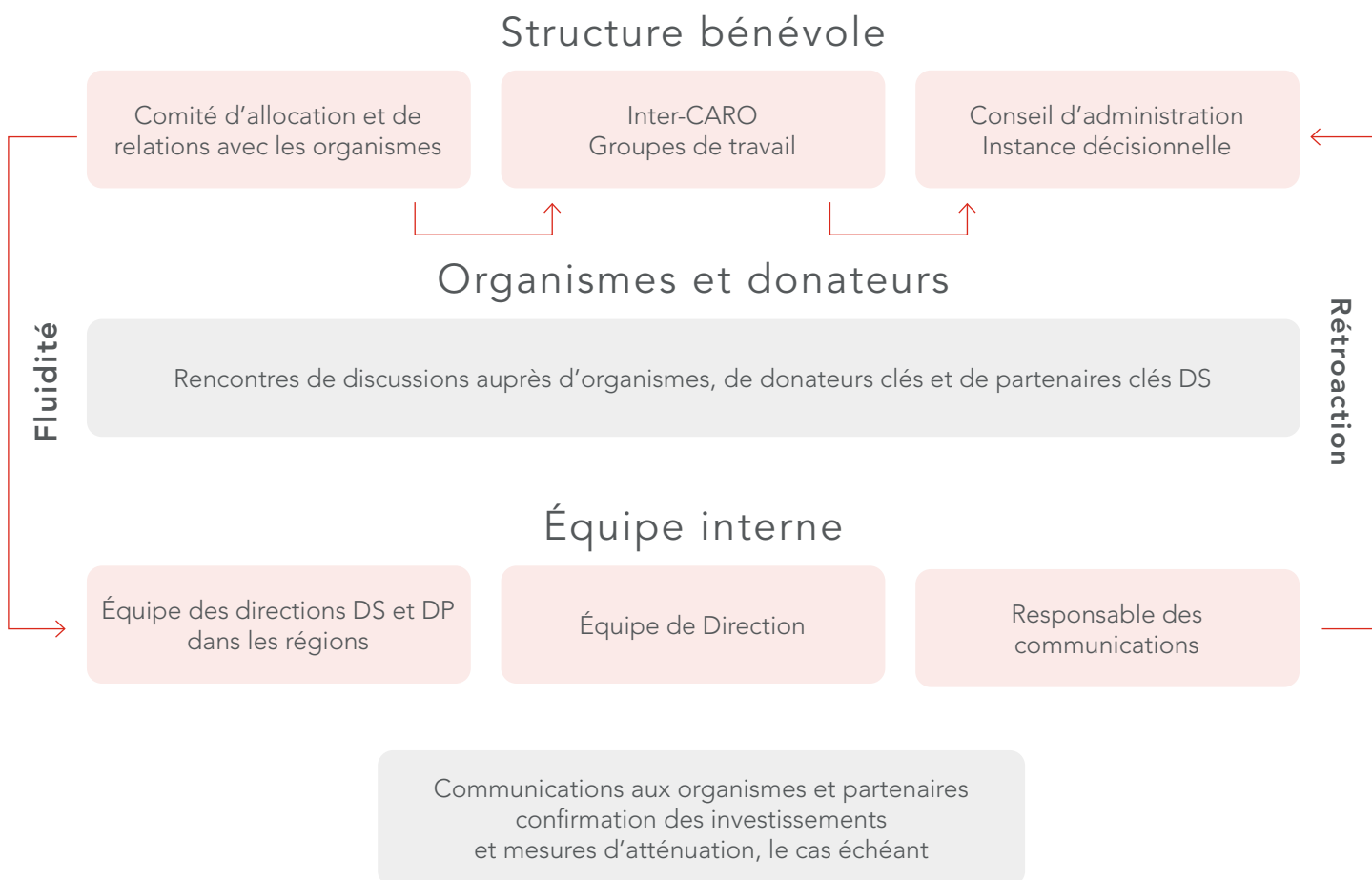
Dans ce contexte, il est devenu impératif de revoir les fondements sur lesquels CRCOQ articule son cadre d'investissement pour soutenir l'action communautaire. Pour ce faire, il s'engage à mener un exercice de positionnement du financement des organismes et des initiatives de communauté à partir de nouveaux paramètres.

Centraide formule ainsi une intention claire inscrite dans un Cadre d'investissement et une proposition d'investissement cohérente dans le respect des moyens disponibles. Pour ce faire, il s'est assuré d'une adhésion et d'une participation/contribution des parties prenantes internes et externes pertinentes et d'un plan de communication adéquat. Le modèle d'échange et de partage privilégié apparaît ci-dessous.

Mode de partage et d'échange

OBJECTIFS

- Y Tenir les parties prenantes informées quant au virage entrepris.
- Y Partager les grandes lignes du Cadre d'investissement et de sa mise en oeuvre.
- Y Valider la réceptivité de partenaires communautaires et financiers (obtenir rétroaction).
- Y Identifier les angles morts, s'il y a lieu.



OBJECTIFS

D'ici 2025, Centraide des Régions centre-ouest du Québec soutiendra de façon efficiente et stratégique le développement social des régions sous sa gouvernance en faveur du développement social, plus spécifiquement dans les efforts collectifs pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le Cadre d'investissement adopté se déploiera de façon adaptée, progressive et souple selon les réalités de chacune des régions et sur la base du principe directeur qui veut que ce qui est récolté dans une région demeure dans cette région. Ce cadre tient compte également des critères d'adhésion au mouvement des Centraide UW-Canada.

Notre cible

Repositionner stratégiquement l'enveloppe budgétaire de Centraide destinée annuellement au développement social de son territoire.

Le plan d'investissement tient compte des sources de revenus, en phase avec les stratégies philanthropiques, et de la diversification de ses stratégies d'investissement en développement social, en fonction de ses différents champs d'action et de différents leviers que nous activerons.

Nos visées

- ✚ repenser la logique temporelle du soutien financier de Centraide en adoptant une stratégie diversifiée, adaptée et évolutive dans le temps et la durée ;
- ✚ privilégier une plus grande souplesse et agilité dans l'attribution du financement afin d'être en mesure de soutenir des initiatives innovantes ;
- ✚ promouvoir une approche d'investissement diversifiée en adoptant différents types de soutien possibles ;
- ✚ favoriser une meilleure adéquation entre les sommes investies et les résultats attendus selon des cibles précises ;
- ✚ accentuer la relation partenariale entre Centraide et des organismes pertinents et alignés autour de cibles communes ; voir émerger à cet égard de nouvelles formes de partenariats.

SE DOTER D'UN LANGAGE COMMUN

Section 1

La notion de vulnérabilité

Pour Centraide des Régions centre-ouest du Québec, la notion de vulnérabilité est indissociable des efforts portant sur les inégalités sociales et la lutte pour contrer la pauvreté et l'exclusion sociale. Or, il demeure difficile de trouver la juste mesure de la notion de vulnérabilité.

Si la loi québécoise définit la pauvreté comme la « condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour acquérir et maintenir son autonomie économique ou pour favoriser son intégration à la société »,² certains experts réfèrent plutôt à l'état des personnes, leurs incapacités, leur fragilité ou leur précarité, alors que d'autres traitent plus spécifiquement du caractère vulnérable de la personne ou davantage de la vulnérabilité due aux obstacles auxquels elle est confrontée.³ Chose certaine, comme le soulève très bien Centraide Québec, Chaudière-Appalaches et Bas-Saint-Laurent dans son livre *Du plomb dans les ailes*: « Réfléchir aux inégalités sociales, c'est rompre avec la perspective selon laquelle le mérite ou la responsabilité individuelle expliquent à eux seuls la situation sociale d'un individu ». ⁴

Ainsi, bien que perfectible, CRCOQ a opté pour une définition qui se rapproche le plus de sa croyance intrinsèque dans le potentiel des personnes et des communautés dans lesquelles elles évoluent et qui touche plus spécifiquement la vulnérabilité socio-économique et psychologique. Ainsi, par souci de cohérence, de transparence et pour faciliter une compréhension commune, Centraide avance donc la définition suivante de la notion de vulnérabilité. Pour CRCOQ, les personnes en situation de vulnérabilité sont celles qui sont partiellement ou totalement dans l'impossibilité de protéger leurs propres intérêts. Généralement, ces personnes vivent des situations à risque ou sont dans un état pouvant menacer leur intégrité physique et/ou mentale ou altérer leur dignité. Sans s'y limiter, les personnes en situation de vulnérabilité se retrouvent généralement dans les conditions de vie suivantes, à savoir :

- ✚ vivant une précarité économique (faible revenu, logement inadéquat, chômage, faible scolarisation) ;
- ✚ ayant un état de santé mentale ou de détresse émotionnelle à risque de rupture ou d'exclusion sociale ;
- ✚ vivant une limitation physique, intellectuelle ou autres ayant un impact négatif sur leur autonomie ;
- ✚ appartenant à une minorité culturelle, de genre ou de sexe, menant potentiellement à la marginalisation ;
- ✚ vivant des conditions qui limitent leur développement ou leur intégrité physique.

² Gouvernement du Québec, Travail, Emploi et Solidarité sociale, *La Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, adoptée le 13 décembre 2002 par l'Assemblée nationale du Québec.

³ En 2015, l'UNESCO déclare « qu'incontestablement, nous avons tous également le droit de satisfaire les besoins fondamentaux qui sont les nôtres en matière de santé et de bien-être, mais nous ne sommes certainement pas tous également et en permanence capables de satisfaire l'ensemble de ces besoins ».

⁴ CENTRAIDE Québec, Chaudière-Appalaches et Bas-Saint-Laurent, *Du plomb dans les ailes*, avis sur les inégalités sociales, Éditions du Septentrion, 2020, 99 pages.

Les principes qui guident les choix de Centraide des Régions centre-ouest du Québec

Depuis 2019, l'organisation se positionne graduellement comme un investisseur social stratégique.

- ✚ **Sur le plan stratégique**, elle cherchera à mieux cerner les besoins d'une communauté, à maximiser la valeur ajoutée de son soutien financier et investira là où sa contribution aura le plus de retombées positives en lien avec ses orientations.
- ✚ **Sur le plan tactique**, elle souhaite favoriser le dialogue et la relation de proximité avec les organismes, aller à la rencontre des acteurs du milieu pour déceler les approches les plus probantes et entreprendre des actions qui favorisent l'émergence de conditions favorables au développement social et à l'action intégrée et concertée.

Centraide, dans le respect des valeurs de l'action communautaire autonome⁵, dirigera ses choix d'investissement vers des approches et stratégies qui respectent les valeurs et les principes actuels du développement social

⁵ Pour plus d'informations, veuillez consulter le site du Réseau québécois de l'action autonome du Québec sur <https://rq-aca.org/>

À partir de cette prémisse, les choix d'investissement reposent sur quatre grands principes en filigrane avec le souci d'agir avec le plus grand impact possible:

1. Une approche misant sur l'équité territoriale

L'analyse territoriale est un intrant important à la prise de décision liée aux investissements sociaux. L'appui global et le don solidaire font appel à une distribution financière ancrée selon les besoins les plus criants, la capacité d'un milieu d'y répondre et la capacité collective d'identifier des solutions novatrices pour intervenir de façon efficiente afin de contrer les effets de la pauvreté et de l'exclusion sociale sur les populations les plus touchées.

Dans ce contexte, de concert avec les instances de collaboration en développement social, Centraide cherchera à bien cerner les besoins locaux et régionaux dans chacun des territoires respectifs.

Plus spécifiquement, Centraide entretiendra une relation dynamique avec les organisations régionales ou territoriales en matière de développements social (CISSAT, municipalités, MRC, Centres de services scolaires, CDC, Table régionale en développement social, etc.) avec l'objectif de :

- ✚ mieux identifier les besoins locaux ou régionaux spécifiques (portrait de la pauvreté et de la vulnérabilité);
- ✚ partager une connaissance plus fine des actions locales, territoriales ou régionales des organismes communautaires ;
- ✚ mieux connaître les programmes et le financement disponible de chacune de ces organisations en faveur du développement social et mieux identifier les complémentarités de financement de Centraide ;
- ✚ apprécier les ressources disponibles des organisations pour soutenir les organismes sur divers aspects - évaluation, administration, gestion, promotion.

Centraide demeure ainsi un partenaire solidaire parmi d'autres en développement social.

Ainsi, à la lecture des données sociodémographiques les plus parlantes, des indices de défavorisation matérielle et sociale et des enjeux prioritaires identifiés selon les démarches de priorisations existantes ou en émergence, CRCOQ identifiera les enjeux et les besoins précis à combler eu égard à ses ressources financières disponibles.

Par ailleurs, afin d'assurer une équité territoriale relative, CRCOQ optera pour une méthodologie basée sur la population de chaque MRC, équivalente à 60 % des enveloppes disponibles sur la base d'une clé populationnelle et les 40 % restants, répartis selon l'indice de défavorisation en proportion de la population. Il est à noter toutefois que la priorité sera jugée à la lumière des demandes reçues des organismes, des programmes innovants ou d'initiatives collectives ayant le plus grand impact sur la communauté, en fonction des enjeux prioritaires identifiés et des populations les plus touchées par la pauvreté ou l'exclusion sociale. Cette référence doit servir de barème et non dans l'optique d'une enveloppe financière protégée par MRC.

2. Une approche préventive

Centraide agit sur les déterminants de la santé, notamment les environnements social, économique et physique, dans l'optique d'accroître les capacités d'agir selon les étapes de développement des personnes et des communautés. De façon prioritaire, CRCOQ consacre une place importante à la prévention de la pauvreté par l'entremise de différents moyens qui favorisent le développement global des personnes. Il s'inspire des trois niveaux de prévention identifiés par l'Organisation mondiale de la santé : la prévention primaire, secondaire et tertiaire⁶. Il affirme ainsi son influence sur les changements individuels, l'habilitation collective et la transformation communautaire et sociale⁷.

Prévention primaire

Travailler en amont

- Détecter le potentiel de risque avant que le problème n'émerge (éviter la survenue)
- Interventions universelles

Exemples

- Sensibilisation
- Information
- Stimulation précoce
- Travail de rue
- Dév. habiletés sociales

Prévention secondaire

Agir rapidement

- Agir à une étape précoce avant que la situation ne se dégrade (éviter l'évolution)
- Interventions ciblées

Exemples

- Aide alimentaire
- Cuisines collectives
- Aide aux devoirs

Prévention tertiaire

Intervenir en aval du problème

- Atténuer les effets en favorisant la réinsertion et en réduisant la perte d'autonomie (éviter la récurrence)
- Interventions intensives

Exemples

- Interventions crises
- Plateau de travail
- Programme de réinsertion sociale

Un organisme qui œuvre en prévention vise à éviter les problèmes avant qu'ils ne surviennent et que la situation ne se dégrade ou pour éviter la récurrence. Par l'entremise d'activités de sensibilisation et d'information, par sa capacité à détecter la présence d'une problématique dans le milieu, par de l'accompagnement des personnes affectées et l'enrichissement de leur potentiel, il aura, de ce fait, un impact significatif à plus long terme dans le parcours de vie des personnes.

⁶ Organisation mondiale de la Santé, Glossaire de la promotion de la santé

⁷ Boisvert, Réal, Présentation à l'intention de Centraide des Régions centre-ouest du Québec, 30 avril 2019.

3. Une approche d'autonomisation (empowerment) et d'inclusion

Centraide croit aux capacités des personnes à participer à la définition et à la mise en œuvre de solutions aux problématiques qu'elles vivent. En ce sens, Centraide s'attend à ce que cela se traduise dans les organismes par une approche, une attitude, des façons de faire qui se fondent sur cette conviction et, qui plus est, sur les forces, les ressources et les motivations de la personne. Ainsi, des organismes alignés en cette matière privilégient des stratégies qui favorisent l'autodétermination et le développement des potentialités. La finalité de ces approches vise à susciter chez les participants une réappropriation de leur capacité de décider et d'agir sur leurs conditions de vie et leur environnement. Cela démontre aussi aux organismes l'importance de favoriser l'identification ou la création ou le soutien de réseaux, qu'ils soient sociaux, familiaux, de proximité ou qu'ils s'expriment dans des communautés d'identité, d'intérêt ou de territoire.

Par l'entremise de ce critère, Centraide souhaite s'assurer que les organisations de son réseau déploient les stratégies nécessaires afin de soutenir les personnes dans un cheminement pouvant modifier leurs parcours de vie dans l'optique d'une sortie probable de pauvreté et de l'isolement social.

Conséquemment, CRCOQ mise sur la transformation dans une perspective de développement et d'amélioration des conditions de vie des personnes et de leur environnement.

Centraide misera aussi sur les résultats attendus des interventions dans le cheminement des personnes. En ce sens, les organisations soutenues par CRCOQ auront la responsabilité de démontrer les bienfaits que les personnes ou groupes de personnes retirent de leurs actions en partageant leurs observations, leurs méthodes d'évaluation ainsi que leurs apprentissages. Il est à noter que CRCOQ privilégiera une approche progressive, voire un accompagnement au besoin des organismes, plus particulièrement en regard de la mesure d'évaluation des résultats. Cet aspect fait partie intégrante du cadre d'investissement adopté pour les prochaines années.

Centraide s'attend à ce que la vie d'un organisme dans tous ses aspects reflète le profil sociodémographique de son milieu et qu'il adopte des approches pouvant reconnaître les forces et les richesses de la diversité avec l'optique de réduire la stigmatisation sociale, de modifier la trajectoire de vie et de contribuer au vivre-ensemble. Cela devrait se traduire aussi bien sur le plan organisationnel (culture d'ouverture à la diversité, représentativité au sein de l'organisme) que sur le plan de ses stratégies (approches d'intervention adaptées au contexte de la diversité, adéquation entre l'offre des programmes et les besoins des communautés).

4. Une approche misant sur des stratégies contribuant au développement social

Centraide croit qu'en participant au processus de mobilisation, les organisations augmenteront leur impact sur le développement de leur communauté. Une organisation ne peut qu'être en interaction constante avec les autres acteurs sociaux de son milieu. Centraide s'associera à des organisations qui exercent un rôle constructif par des interventions pertinentes et en phase avec les efforts à conjuguer autour d'une vision commune des progrès à réaliser collectivement en faveur de l'amélioration de la qualité de vie des personnes.

Avec cette optique, il soutiendra des organismes qu'il qualifiera comme étant pertinents, alignés et viables. Ce sont les trois qualificatifs qui constitueront en soi la base des critères de financement de Centraide.

La pertinence fait référence à la capacité de l'organisme à demeurer cohérent avec sa mission et pertinent en regard de la mission de Centraide. C'est-à-dire, un organisme capable d'ancrer son action selon les besoins du milieu, les enjeux de lutte à la pauvreté et d'exclusion sociale présents, tout en reconnaissant les forces et les leviers en faveur du développement social de son milieu.

Un organisme est pertinent lorsqu'il accueille les personnes et leur offre des services en cohérence avec sa mission, les besoins du milieu et les enjeux de lutte à la pauvreté et d'exclusion sociale présents dans le territoire dans lequel il évolue.

Un organisme pertinent pose des actions cohérentes avec sa mission, en respect avec les missions des autres organismes du milieu, et travaille en complémentarité avec son écosystème.

► *Cet élément est primordial et devrait refléter la capacité de l'organisation à maintenir et actualiser des services utiles et importants.*

La viabilité décrit un organisme de petite, moyenne ou grande envergure qui peut subir des perturbations sans menacer son existence, bien ancré dans son environnement, reconnu par sa communauté et travaillant en synergie avec les autres acteurs du milieu.

Un organisme qui travaille en collaboration et en complémentarité avec d'autres organismes partenaires se dote de conditions favorables à une plus grande pérennité de ses services. On retrouve aussi dans ce volet l'efficacité de l'organisation dans l'utilisation de ses ressources.

► *Un organisme est pérenne, c'est-à-dire financièrement sain et solidement implanté dans son milieu. La pérennité fait donc référence à la durée et au changement escompté par rapport à une situation existante.*

L'organisme développe la capacité d'adapter ses pratiques afin de refléter la diversité des besoins de la population de son territoire, besoins qui évoluent constamment (incluant les nouveaux arrivants), pour ainsi favoriser la pleine participation de la personne.

► *L'organisme demeure une organisation apprenante (évaluation des besoins, apprentissage, adaptation).*

L'alignement fait référence à la mission de Centraide, à ses quatre champs d'intervention et au fondement de ses stratégies d'interventions (référence à ses critères de base).

Un organisme est aligné lorsque son action s'inscrit parmi un (ou plus d'un) des quatre axes: assurer l'essentiel, briser l'isolement, soutenir la réussite des jeunes, bâtir des milieux de vie rassembleurs.

Un organisme est aligné lorsque ses modes d'intervention sont basés sur la promotion, la prévention, l'accompagnement et le développement de l'autonomie et lorsqu'il demeure en phase avec les enjeux prioritaires.

► *L'organisme mise sur la transformation dans une perspective de développement et d'amélioration des conditions de vie des personnes et de leur environnement.*

Les critères d'analyse et de conformité

Pour réaliser sa mission et repositionner ses investissements sociaux, CRCOQ a élaboré une grille de critères de base lui permettant d'apprécier l'action des organismes ou les initiatives communautaires en faveur du développement des communautés locale et régionale.

Ces critères sont regroupés en cinq grandes catégories:

- Ÿ la pertinence sociale de l'organisme et son alignement à celle de Centraide;
- Ÿ la stratégie d'intervention privilégiée par l'organisme misant sur le développement de l'autonomie des personnes;
- Ÿ la capacité de l'organisme à travailler de concert avec d'autres organismes de sa communauté;
- Ÿ la capacité de l'organisme à traduire les résultats de ses actions sur les plans quantitatif et qualitatif;
- Ÿ la santé organisationnelle de l'organisme sur les plans de sa gouvernance et de sa santé financière.

Une grille détaillée, harmonisée au formulaire de demande d'aide, sera transmise aux organismes. Elle traduit la portée attendue des organismes en matière d'alignement, de stabilisation de ses ressources et de sa capacité d'adaptation aux besoins émergents dans sa communauté.

LES CARACTÉRISTIQUES PROPRES À CENTRAIDE

- ✚ Autonomie d'action ;
- ✚ Désir de développer ou de maintenir une relation de confiance avec les organismes à travers le temps ;
- ✚ Engagement à développer une bonne connaissance des territoires, des régions et de leur dynamique ;
- ✚ Volonté de faire valoir les résultats auprès des donateurs et de la communauté ;
- ✚ Souhait d'accompagner les organismes dans leur développement ;
- ✚ Reconnaissance de la mission à travers le financement ;
- ✚ Processus d'investissement rigoureux et sensible à la réalité des régions et des organismes.
- ✚ Volonté de préserver et de bâtir une relation de collaboration soutenue avec les organisations régionales et territoriales dédiées au développement social, tout en se souciant d'assurer des actions complémentaires.

LES STRATÉGIES D'ACTION COMMUNAUTAIRE QUE CENTRAIDE SOUTIENDRA...

- ✚ Misent sur les capacités des personnes et des communautés ;
- ✚ Encouragent les personnes et les communautés à être partie prenante des solutions individuelles et collectives ;
- ✚ Tiennent compte de la diversité et de l'inclusion des personnes plus vulnérables ;
- ✚ Favorisent les stratégies de mise en réseau des ressources – promotion d'une approche globale pour mieux répondre aux différentes dimensions du parcours de vie des personnes.

LES MODES DE FINANCEMENT PRIVILÉGIÉS

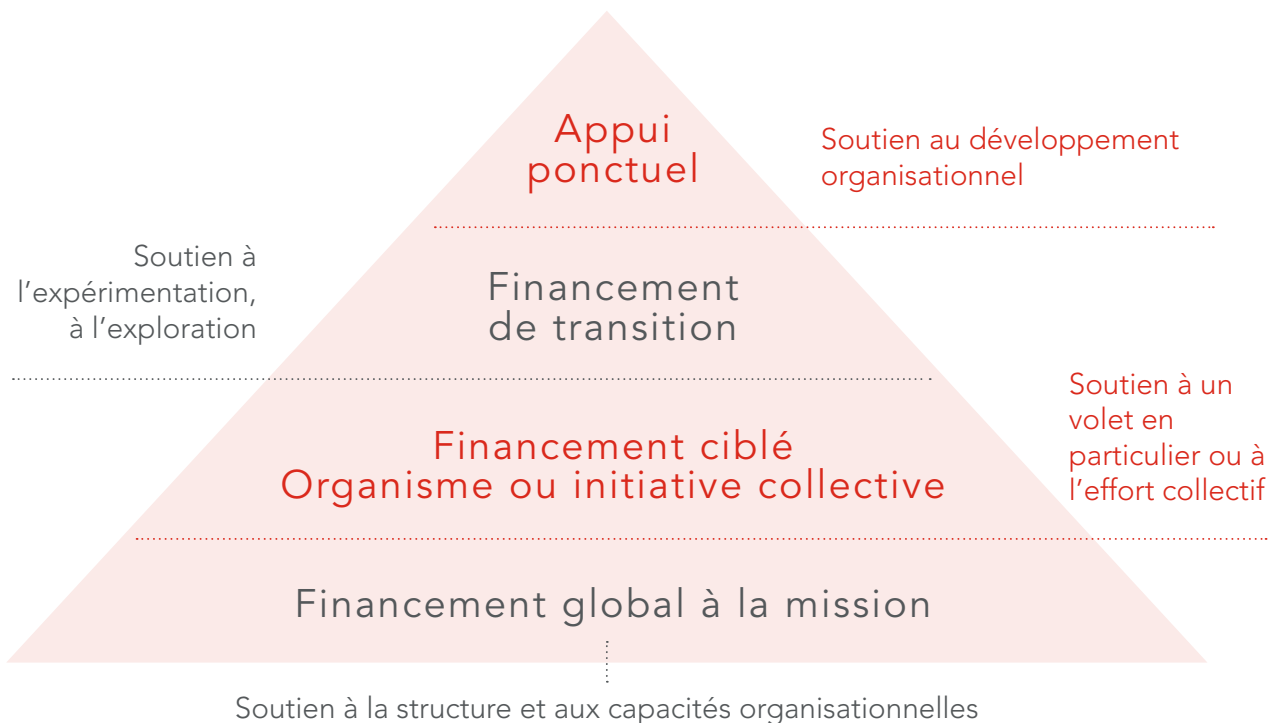
Section 2

Les fondements qui guident nos choix

- Y Diversification des sources de revenus;
- Y Diversification du soutien financier;
- Y Diversité temporelle à court, moyen et long terme;
- Y Efficacité des actions soutenues pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et qui s'inscrivent dans l'un des 4 champs d'intervention de Centraide;
- Y Alignement aux priorités et aux réalités locales et régionales en fonction des enjeux qui nous interpellent.

Les quatre leviers de financement

- Y Soutien au financement global à la mission des organismes (stratégies locales et régionales);
- Y Soutien ciblé dédié à:
 - un ou des volets en particulier
 - des initiatives collaboratives de développement
- Y Soutien de transition (expansion, expérimentation, exploration) dans une perspective d'innovation;
- Y Soutien d'appui ponctuel (renforcement organisationnel, accompagnement).



Le mouvement Centraide a toujours valorisé l'appui des organismes par un financement et un soutien à la mission globale (soutien au financement de base). Centraide s'assure ainsi de contribuer à la stabilité et à la santé organisationnelle des organismes avec lesquels il s'associe. CRCOQ compte poursuivre sur cette lancée au cours des prochaines années. Tout comme d'autres leaders du milieu philanthropique, il endosse ainsi la pensée que pour aspirer à un maximum d'impact et de possibilité d'innover, les organismes doivent pouvoir compter sur un soutien adéquat de leur structure organisationnelle (ressources humaines, information et technologie, frais d'exploitation, loyer, frais de gestion, etc.)⁸. Différents leviers, financiers ou non, seront aussi privilégiés par CRCOQ.

Par la voie de ce Cadre d'investissement, il précise donc ses axes prioritaires d'investissements. Ces différents leviers impliquent que CRCOQ aura à faire des choix judicieux dans ses investissements sociaux en fonction de ses critères de base gravitant autour de la pertinence, de l'alignement et de pérennité des organismes communautaires œuvrant sur son territoire.

Axes prioritaires

- Y Soutien à l'ancrage dans les communautés locales, sous-régionales ou régionales sous la forme d'un financement de base à long terme pour des organismes.
- Y Soutien ciblé pouvant être à court ou à moyen terme d'un volet en particulier que l'on reconnaît par une série d'activités interreliées avec l'objectif d'atteindre un résultat tangible en faveur d'une population, d'une communauté ou dans un secteur d'intervention précis. Ce soutien peut se déployer pour un organisme ou une initiative collaborative.
- Y Soutien de transition visant à soutenir l'expansion, l'expérimentation, l'exploration dans une perspective d'innovation.
- Y Soutien ponctuel au développement organisationnel des organismes, voire même comme un levier non financier de type « bénévolat d'expertise » dans des domaines d'intérêt.

CRCOQ réaffirme son rôle distinct et complémentaire à celui d'autres acteurs, dont l'État. Conséquemment, CRCOQ ne se substituera pas aux responsabilités gouvernementales.

⁸ Etzel Michael & Hilary Pennington, *Time to Reboot Grantmaking*, Stranford Social Innovation Review, June 27, 2017.

Lever financier	Financement global à la mission	Financement ciblé	
		Pour un volet particulier	Pour une initiative collective
Pour qui	Organisme dont l'ensemble des activités correspond à la mission et aux critères de conformité de Centraide ou ayant le potentiel d'y correspondre	Organisme dont un volet particulier correspond aux orientations et approches établies par Centraide	Groupe d'org. mobilisés pour réaliser un projet collectif structurant, aligné sur un enjeu prioritaire sur le territoire dans l'un des champs d'intervention de Centraide
Attribution minimale	10 000\$	10 000\$	Aucun minimum
Attribution maximale	Jusqu'à concurrence de 25% du financement global de l'organisme	Jusqu'à concurrence de 25% du financement global de l'organisme	Jusqu'à 40% des frais à couvrir pour l'initiative collective
Durée de l'engagement	3 à 5 ans	1 à 3 ans	À déterminer selon la nature de l'initiative
Conditions gagnantes	<p>DOIT</p> <ul style="list-style-type: none"> être un org. admissible dans sa globalité au financement de Centraide répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des critères de conformité de Centraide ou avoir le potentiel d'y correspondre travailler en mode collaboratif avec Centraide faire la démonstration que ses actions contribuent aux changements durables dans sa communauté faire la démonstration de son rayonnement (reconnu par le milieu) 	<ul style="list-style-type: none"> Le volet soutenu doit être admissible au financement de Centraide Le volet doit tendre vers l'objectif d'autonomisation des personnes L'organisme doit faire preuve d'une saine gestion et gouvernance L'organisme doit être en mesure de rendre compte des résultats de ses actions selon les indicateurs de réussite qu'il aura identifiés 	<p>L'INITIATIVE DOIT</p> <ul style="list-style-type: none"> se faire en mode collaboratif avec plus d'un acteur dans la communauté répondre à une priorité identifiée par la collectivité s'inscrire dans l'un des 4 champs d'intervention de Centraide par l'entremise de son org mandataire, être en mesure de rendre compte des résultats de ses actions selon les indicateurs de réussite qu'il aura identifiés + L'org. mandataire doit faire preuve d'une saine gestion et gouvernance
Reddition de compte attendue	<ul style="list-style-type: none"> Respect du protocole d'entente dans sa globalité Suivi par ses rapports annuels et les résultats probants de ses actions dans le parcours de vie des personnes desservies dans sa communauté Évaluation d'impact dans la communauté à l'échéance du contrat 	<ul style="list-style-type: none"> Protocole d'entente spécifique au volet financé Suivi en fonction des résultats attendus Volet renouvelable périodiquement selon le cas 	<ul style="list-style-type: none"> Protocole d'entente spécifique à l'initiative Suivi en fonction des résultats attendus Volet renouvelable périodiquement selon le cas
Exemples de soutien	<ul style="list-style-type: none"> à la mission d'un organisme famille à un organisme de type multivolets, multiprogrammes pour différents groupes d'âge 	<ul style="list-style-type: none"> au volet d'aide aux devoirs, avec l'objectif d'accroître la réussite scolaire des jeunes au travail de milieu d'un lieu d'hébergement à un volet de formation en appui au développement des compétences d'organismes 	<ul style="list-style-type: none"> à une initiative collective de transformation alimentaire à un projet de recherche sur l'enjeu du logement ou du transport de denrées en régions éloignées

Levier financier	Financement de transition dédié à l'expansion ou à l'exploration	Appui ponctuel
Pour qui	Organisme qui souhaite innover par l'ajout de services à une population dite vulnérable ou démarrage d'un nouvel organisme	Organisme ou initiative collective nécessitant un soutien ponctuel pour consolider ou solidifier sa structure organisationnelle
Attribution minimale	Aucun minimum	Aucun minimum
Attribution maximale	Contribution maximale de 25 000 \$	Jusqu'à 40% des frais à couvrir pour le projet
Durée de l'engagement	1 à 2 ans	Maximum 1 an selon la nature de l'appui
Conditions gagnantes	<p>DOIT</p> <ul style="list-style-type: none"> répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des critères de conformité de Centraide faire la démonstration de la pertinence du besoin de son développement 	<p>DOIT</p> <ul style="list-style-type: none"> être un organisme soutenu par Centraide démontrer le résultat attendu par ce soutien ponctuel obtenir un financement complémentaire pour assurer sa finalité lorsque cela se justifie
Reddition de compte attendue	<ul style="list-style-type: none"> Respect du protocole d'entente dans sa globalité et lettre d'entente spécifique Suivi en fonction des résultats attendus Financement non récurrent <p>*À terme, le financement pourrait basculer vers un autre type de financement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Protocole d'entente spécifique à l'initiative Suivi en fonction des résultats attendus Financement non récurrent
Exemples de soutien	<ul style="list-style-type: none"> à l'expansion d'un service dans l'exercice de la mission (nouveau volet ou l'élargissement du territoire) au démarrage d'une nouvelle initiative 	<ul style="list-style-type: none"> à une démarche de planification stratégique à une démarche de mutualisation de services ou fusion à la planification de la relève

Critères d'admissibilité au financement de Centraide des Régions centre-ouest du Québec

CRCOQ reconnaît que les organismes sont des entités autonomes. Les relations avec celles-ci doivent être empreintes des qualités suivantes:

- Y respect de l'autonomie et des responsabilités propres aux organismes ;
- Y lien de collaboration réciproque ;
- Y attitude et discours positifs à l'égard des organismes ;
- Y poursuite de l'objectif du développement des organismes.

Au sens plus pratique de la relation qui les lie, l'organisme et Centraide s'engagent à contribuer ensemble à la résolution de problèmes sociaux dans la communauté et à la promotion de l'engagement bénévole ; ils espèrent accroître l'impact global de leurs actions en faveur des personnes vulnérables, en maximisant les moyens mis en place.

Pour être admissible au financement, un organisme devra remplir les conditions suivantes :

- Y Être enregistré et en règle auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et à Revenu Québec, à titre d'organisme de bienfaisance (l'organisme devra fournir son numéro d'enregistrement) ;
- Y Avoir son siège social sur l'un des territoires de Centraide des Régions Centre-ouest du Québec (voir délimitation plus bas) ; seront aussi considérés, les organismes régionaux ou supra régionaux ayant une desserte sur l'un des territoires spécifiés ;
- Y Être administré par un conseil d'administration composé de personnes bénévoles élues par les membres de la corporation lors d'une assemblée générale annuelle ;
- Y Avoir un actif net cumulé et non-affecté qui ne dépasse pas 25 % des frais d'exploitation annuels ; le cas échéant, Centraide pourrait appliquer ses règles et rectifier conséquemment le montant demandé ;
- Y S'engager à s'abstenir de faire de la sollicitation pour la période comprise entre le 15 septembre et le 30 novembre de chaque année, cela tant au niveau des organisations que de leur personnel et du grand public ;
- Y Produire divers documents, notamment des états financiers conformes aux normes comptables en vigueur, un rapport d'activités et un plan d'action annuel ou pluriannuel ;

-
- Ÿ Ne pas faire l'objet de poursuites pénales ou criminelles et ne pas faire l'objet d'un jugement civil ou administratif qui risque de mettre en péril son fonctionnement.

Critères d'exclusion

En raison de sa mission et de ses priorités sociales, CRCOQ ne soutiendra pas financièrement notamment :

- Ÿ Les particuliers ;
- Ÿ Les activités sportives, de loisirs ou strictement récréatives ou culturelles (exemples : équipe de hockey, démonstration, soirées organisées, chorales, exposition d'art, etc.) ;
- Ÿ Les activités à caractère religieux, spirituel ou sectaire ;
- Ÿ Les organisations politiques ;
- Ÿ La recherche médicale ;
- Ÿ Le secteur de la santé physique référant aux conditions biomédicales ou à une cause physique probable ainsi que les approches thérapeutiques, curatives ou cliniques (système de soins) ;
- Ÿ Le réseau institutionnel public ou privé d'enseignement, incluant les Centres de services scolaires ;
- Ÿ Les organismes dont la mission première est l'alphabétisation, l'intégration socioprofessionnelle, le maintien à domicile, les centres de jour ou la proche aide (voir note en bas de page) ;
- Ÿ Les fondations privées ou d'entreprises ;
- Ÿ Les associations commerciales, organismes de défense d'intérêts, chambres de commerce et organismes professionnels.

NOTE IMPORTANTE

CRCOQ n'ayant ni la responsabilité ni la capacité de jouer un rôle s'apparentant à celui de l'État dans la répartition de la richesse, son financement ne peut donc pas se substituer aux responsabilités de celui-ci.

Paramètres d'évaluation des demandes

Les décisions d'investissement de CRCOQ sont établies en fonction:

- Y de l'identification et de l'analyse des besoins sociaux, de concert avec les partenaires en développement social de chacune des régions, par exemple les instances de concertation régionales en développement social, les instances de la santé et des services sociaux, ainsi que tout autre partenaire avec lequel Centraide interagit;
- Y des stratégies d'investissement de Centraide en vigueur;
- Y des résultats de l'analyse de Centraide, conformément à la Grille d'analyse en vigueur: pertinence des actions qui s'inscrivent dans les orientations de Centraide; stratégies d'intervention qui misent sur l'autonomisation des personnes, concertation et saine collaboration, capacité à rendre compte des résultats, saine gestion et gouvernance efficace, dont l'utilisation efficiente de l'aide financière;
- Y des montants et de la provenance de revenus reçus par l'organisme de bailleurs de fonds autres que Centraide, incluant le financement d'entreprises et de fondations apparentées;
- Y des résultats de sa campagne annuelle de collecte de fonds.

Un protocole d'entente lie Centraide et les organismes. La reddition de compte attendue est adaptée et spécifiée selon les différentes formes de financement.

Délimitation des territoires sous la gouvernance de Centraide des Régions centre-ouest du Québec

Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec MRC d'Abitibi-Ouest

MRC d'Abitibi
MRC Rouyn-Noranda
MRC de la Vallée de l'Or
MRC de Témiscamingue
Les municipalités de la Jamésie
(Lebel-sur-Quévillon, Matagami et
Chapais/Chibougamau)
Les communautés Cries

Centre-du-Québec

MRC de Bécancour
MRC de l'Érable
MRC Nicolet-Yamaska
MRC d'Arthabaska
MRC de Drummond

Hautes-Laurentides

MRC d'Antoine-Labelle
MRC des Laurentides

Lanaudière

MRC de Matawinie
MRC de d'Autray
MRC de Montcalm
MRC de Joliette
MRC des Moulins (en partie)
MRC de L'Assomption

Mauricie

Agglomération du Haut St-Maurice
MRC Mékinac
Ville de Shawinigan
MRC de Maskinongé
MRC des Chenaux
Ville de Trois-Rivières

Sud-ouest du Québec

MRC de Vaudreuil-Soulanges
MRC de Beauharnois-Salaberry
MRC du Haut-St-Laurent

LIGNE DU TEMPS

Automne 2017

Constitution d'une nouvelle entité

Fusion des six régions

2018

Modification du modèle d'affaires

*Modélisation de la structure opérationnelle /
Tournée des régions / Nos intentions*

2019

Tournée des régions

*Orientations DS / \$ sociaux / Protocole d'entente /
Analyses territoriales (amorçe) / Classification (amorçe)*

2020 - 2021

Élaboration du cadre de financement

*Consultation et adoption / Grille d'analyse / Analyses
territoriales (suite) / Classification (suite)*

2021 - 2024

Mise en oeuvre des orientations

*Approche étagée et graduelle / Logique de prolongation
de financement au besoin*