



Fondation du Grand Montréal

RAPPORT D'APPRENTISSAGES

Application de pratiques de philanthropie basée sur la confiance et de distribution participative

FONDS COLLECTIF POUR L'ÉQUITÉ SOCIALE 2023

En appui aux organisations et initiatives soutenant les personnes demandeuses d'asile, réfugiées ou migrantes sans statut, à statut temporaire ou précaire.

Mise en contexte

Le Fonds Collectif pour l'équité sociale (FCES) a été créé par la FGM en 2021, dans l'intention d'agir sur diverses problématiques ancrées dans les inégalités sociales afin de faire progresser les enjeux de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion (JEDI) à travers le territoire du Grand Montréal. En conséquence, la Fondation y priorise des organisations et des initiatives œuvrant auprès de populations historiquement marginalisées. Ces populations incluent les personnes noires, autochtones et racisées, les personnes LGBTQ2S+, les femmes et les filles ainsi que les personnes neurodivergentes et celles vivant avec une limitation fonctionnelle physique ou intellectuelle.

En vertu des principes JEDI dont s'est dotés la FGM la priorité est également accordée, lorsque cela est possible, aux organisations fondées ou menées par des personnes qui vivent elles-mêmes les réalités et les enjeux sur lesquels elles désirent intervenir. La Fondation s'engage aussi à faciliter l'accès au processus pour les organismes, les initiatives, les groupes citoyens ou autres organisations faisant face à des barrières systémiques dans l'obtention de financement, incluant les organisations sans financement au fonctionnement, celles en phase d'émergence ou encore celles dont les activités principales sont le plaidoyer, la défense des droits ou la mobilisation des communautés.

En outre, les principaux principes de la philanthropie basée sur la confiance font désormais partie intégrante du mode de fonctionnement du FCES ainsi que de la majorité des autres fonds administrés par la FGM. Dans la façon dont la FGM déploie cette approche, l'accent est mis sur la transparence, les consultations avec les milieux, leur implication dans les mécanismes décisionnels et le remplacement du processus traditionnel de soumission des projets via formulaires par des conversations bilatérales entre la FGM et les organisations. La FGM mise donc sur le développement de relations de confiance basées sur la réciprocité et l'entraide.

Sommaire de l'édition 2023 du Fonds Collectif pour l'équité sociale

02

En début d'année 2023, la croissance des discours anti-immigration ainsi que les débats publics autour de la fermeture du chemin Roxham et de la renégociation de l'entente sur les tiers pays sûrs avec les États-Unis, combinée au contexte de sous-financement des organismes communautaires venant en aide aux personnes demandeuses d'asile, a incité la Fondation à tourner son regard vers ces populations.

Au cours de l'hiver et du printemps 2023, la FGM a consacré trois mois à réaliser des consultations individuelles avec près de 20 organisations communautaires, partenaires institutionnels et regroupements de défense de droits afin de prioriser des besoins et trouver des solutions porteuses pour mieux soutenir les milieux. Ces consultations ont également permis de constituer un comité aviseur participatif qui a notamment contribué à déterminer:

- les populations qui devraient être priorisées par le fonds;
- le vocabulaire à employer dans le cadre du fonds;
- les axes de financement à prioriser;
- les angles morts du secteur et enjeux généralement oubliés par les bailleurs de fonds;
- les modalités de soutien à offrir aux organisations;
- les organisations et réseaux à contacter de manière proactive.

De plus, l'engagement de sept partenaires philanthropiques a permis d'augmenter le budget total du Fonds jusqu'à 3,8 million dollars et offrir un soutien sur trois ans (2024-2026). Six partenaires financiers confirmés avant la distribution des Fonds ont permis l'appui à 16 organisations tandis qu'un partenaire additionnel confirmé quelques mois après la distribution des fonds initiaux a permis l'appui additionnel à 6 organisations.

Grâce à ces efforts collectifs, le Fonds a pris sa forme finale, offrant l'appui à des organisations et à des initiatives œuvrant auprès des personnes demandeuses d'asile, réfugiées ou migrantes sans statut, à statut temporaire ou précaire, en fonction des trois axes suivants :

1. Accompagnement administratif ou juridique des personnes;
2. activités de plaidoyer visant à influencer les politiques publiques;
3. renforcement du pouvoir d'agir individuel ou collectif dans les communautés concernées.

Au final, 153 organisations ont répondu à l'appel aux projets, 78 ont été sélectionnées par l'équipe de la FGM afin de poursuivre le processus vers le dépôt d'une demande de financement via une conversation approfondie et 16 organisations ont été priorisées par le comité aviseur participatif pour l'obtention du financement sur 3 ans. Quelques mois plus tard et grâce à l'appui d'un partenaire financier additionnel, 6 organisations appréciées par le comité aviseur participatif ont à leur tour obtenu du financement.

Principes méthodologiques et déroulement

03

Depuis 2021, la façon dont la Fondation du Grand Montréal comprend et applique les principes de la philanthropie basée sur la confiance a évolué et l'a amenée à voir son rôle d'une façon plus holistique, allant au-delà de la seule distribution des subventions. Parmi ces réflexions, on retrouve :

- Consultation et implication des milieux visés dans la co-crédation des paramètres des Fonds et dans la prise de décisions concernant l'attribution des fonds.
- Allégement des processus administratifs liés au dépôt d'une demande de financement et démarches proactives afin de faciliter l'accès des organisations et initiatives éloignées des réseaux philanthropiques.
- Accompagnement individualisé des organisations et accent sur le développement de relations réciproques avec les organisations.
- Synthèse et partage des apprentissages et des savoirs avec les partenaires philanthropiques et autres acteurs impliqués dans les milieux.

Voici un sommaire global des façons dont ces principes ont été opérationnalisés lors de l'édition 2023 du Fonds Collectif pour l'équité sociale.

ÉTAPES	OBJECTIFS	PARTIES PRENANTES	PRINCIPAUX JALONS
Consultation des milieux	<ul style="list-style-type: none">✓ Approfondir la compréhension des enjeux et de l'écosystème impliqués sur ces enjeux.✓ Développer un langage commun.✓ Développer des relations pour réunir un comité aviseur participatif représentatif des milieux et enjeux.✓ Amorcer la co-crédation collective des paramètres du Fonds.	<ul style="list-style-type: none">✓ Équipe de la FGM✓ Comité d'engagement dans la communauté de la FGM (réf. Cadre stratégique de distribution de la FGM)✓ Partenaires institutionnels✓ Organisations communautaires, groupes de défense des droits et militant.e.s✓ Acteurs philanthropiques	<ul style="list-style-type: none">✓ Conversations bilatérales et synthèse des constats.✓ Meilleure compréhension des enjeux et des besoins.✓ Élaboration du mandat du comité aviseur participatif.✓ Recrutement des membres du comité aviseur participatif.
Élaboration des paramètres du Fonds	Créer un fonds répondant aux réalités et aux préoccupations des acteurs de première ligne, en priorisant ceux qui font face à des barrières systémiques dans l'obtention des financements.	<ul style="list-style-type: none">✓ Comité aviseur participatif✓ Équipe de la FGM	Identification des paramètres prioritaires à considérer : <ul style="list-style-type: none">✓ Populations prioritaires✓ Axes de financement et orientations plus précises✓ Conditions de financement (montants, pluriannualité)

ÉTAPES	OBJECTIFS	PARTIES PRENANTES	PRINCIPAUX JALONS
Élaboration des outils	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplifier l'accès au Fonds grâce aux outils et processus faciles d'utilisation et à la transparence des processus. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Comité avisur participatif 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Création des outils (formulaires et grilles d'analyse) en respectant les paramètres définis par le comité avisur participatif. ✓ Partage des outils via le site web.
Appel aux projets via le formulaire de pré-qualification	<p>Simplifier et démocratiser l'accès à l'appel aux projets : Période d'appel étendue.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accessibilité des informations (langage utilisé, communications accessibles). ✓ Formulaire de pré-qualification allégé. ✓ Disponibilité de l'équipe de la FGM. ✓ Approches ciblées et proactives afin d'inviter les organisations à déposer un projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Partenaires communautaires de la FGM (pour la diffusion et le relais des informations) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partage des objectifs et critères du fonds via des publications sur les réseaux sociaux et site web. ✓ Organisation de séances d'information ouvertes sur zoom. ✓ Invitations ciblées aux organisations admissibles à compléter le formulaire de pré-qualification. ✓ Réception de 153 formulaires de pré-qualification.
Sélection des initiatives à prioriser	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des organisations et initiatives répondant le mieux aux axes prioritaires du Fonds, à la représentativité territoriale, aux populations identifiées comme étant le plus vulnérables, tout en respectant les limites de capacité de l'équipe de la FGM et du comité avisur. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sélection des organisations sur la base des informations communiquées dans le formulaire de pré-qualification. ✓ Communication rapide avec les organisations n'ayant pas été sélectionnées à cette première étape.
Conversations approfondies avec les organisations pré-sélectionnées et rédaction des demandes de financement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alléger la pression administrative liée à la préparation d'une demande de financement pour les organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Organisations, groupes et initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration d'un guide de conversation afin d'uniformiser les questions posées.

ÉTAPES	OBJECTIFS	PARTIES PRENANTES	PRINCIPAUX JALONS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Égaliser les chances pour les organisations n'ayant pas ou peu d'expérience dans la rédaction des demandes de financement. ✓ Valoriser l'approche relationnelle et humaine. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 78 conversations approfondies entre les organisations sélectionnées et les membres de l'équipe de la FGM. ✓ Rédaction des formulaires de conversation (demandes de financement) par l'équipe de la FGM. ✓ Approbation finale des formulaires par les organisations avant le dépôt au comité aviseur.
<p>Distribution participative (lecture, appréciation des initiatives et recommandations de financements par le comité aviseur participatif)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partager le pouvoir décisionnel avec les acteurs impliqués directement dans les enjeux. ✓ Valoriser l'expertise des milieux afin de prendre les décisions de financement qui renforceront l'ensemble de l'écosystème. ✓ Valoriser l'approche intersectionnelle en croisant plusieurs regards et perspectives dans une démarche d'intelligence collective. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Comité aviseur participatif du Fonds ✓ Comité d'engagement dans la communauté de la FGM 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Appropriation des principes de philanthropie basée sur la confiance et des outils analytiques du Fonds par le comité. ✓ Mise en place de mécanismes de gestion des conflits d'intérêt. ✓ Compréhension commune des critères d'analyse. ✓ Lecture et appréciation individuelle des dossiers assignés à chaque membre du comité. ✓ Synthèse des analyses individuelles des membres du comité par l'équipe de la FGM. ✓ 1 rencontre d'échanges et de familiarisation des membres du comité. ✓ 3 rencontres de discussion et de priorisation. ✓ 1 rencontre finale et décisionnelle ayant mené à la sélection de ✓ 16 initiatives à financer ✓ Approbation des recommandations de financement par le comité d'engagement dans la communauté de la FGM.

ÉTAPES	OBJECTIFS	PARTIES PRENANTES	PRINCIPAUX JALONS
Communication des résultats et rétroactions bilatérales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintenir les relations avec l'ensemble des organisations rencontrées à travers le Fonds. ✓ Humaniser l'expérience (pour les organisations soutenues ou non). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Organisations, groupes et initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communication des résultats (positifs ou non) ainsi qu'une rétroaction personnalisée à chaque organisation ayant participé aux conversations. ✓ Publication des résultats sur le site web de la FGM ainsi que dans l'infolettre et les médias sociaux. ✓ Publication de la liste des organisations rencontrées, d'un bref descriptif de l'initiative discutée et du montant accordé pour les organisations soutenues.
Synthèse et partage des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apprendre de nos expériences dans la logique d'amélioration continue de nos approches. ✓ Partager les apprentissages pour faire avancer les pratiques de philanthropie équitables et relationnelles dans nos milieux. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Partenaires philanthropiques 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sondage sur l'expérience du processus partagé avec les organisations applicantes et les membres du comité aviseur participatif ✓ Synthèse des apprentissages par l'équipe de la FGM. ✓ Partage des connaissances par l'équipe FGM via webinaires, panels, groupes de travail, etc.
Relations approfondies et accompagnement au-delà du financement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire en sorte que la FGM soit plus qu'un bailleur de Fonds. La FGM aspire à développer des relations de confiance avec les organisations œuvrant sur son territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Équipe de la FGM ✓ Organisations, groupes et initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partage d'informations sur les organisations et initiatives déposées avec d'autres bailleurs de fonds ayant démontré un intérêt pour le même sujet. ✓ Co-crédation d'un modèle d'accompagnement avec les organisations récipiendaires du Fonds.

Approches testées et leçons apprises

07

1. Écouter les communautés

Ce que nous avons fait

Au printemps 2023, l'équipe de la FGM a organisé **près de 20 conversations avec les organisations, institutions et individus impliqués dans la défense des droits des personnes immigrantes, réfugiées et demandeuses d'asile et les services de première ligne pour ces populations.** Ces conversations ont permis de formuler les balises initiales du Fonds qui ont par la suite été validées et développées par le comité aviseur participatif.

L'équipe a **complété ces conversations par la lecture et la collecte d'informations** accessibles au public sur la situation de l'immigration et les questions relatives aux droits des immigrants dans le contexte canadien et québécois. Ces sujets ont été abondamment abordés par les médias au printemps 2023, à la suite de la fermeture du chemin Roxham et la renégociation de l'entente sur les tiers pays sûrs avec les États-Unis.

En suivi à ces conversations effectuées, la FGM a réuni tous ses interlocuteurs afin que les priorités partagées individuellement soient discutées en groupe afin de dégager des axes de financement à prioriser dans le cadre de ce Fonds.

Ce que nous avons appris

Les consultations communautaires sont essentielles pour établir la confiance et la crédibilité – il est essentiel de **consacrer suffisamment de temps (idéalement, 2 à 3 mois) et de ressources à cette phase.**

Il s'agit d'un moment au cours duquel les connaissances et la compréhension des enjeux ciblés évoluent rapidement. Il est nécessaire d'organiser **un processus intentionnel de partage des connaissances entre les membres de l'équipe d'engagement dans la communauté mais aussi avec les autres équipes de la FGM.** Les connaissances peuvent aussi être partagées avec les partenaires potentiels à cette étape

Il est important d'avoir une posture ouverte et proactive et **d'aller à la rencontre des organisations en dehors du réseau habituel.** La plupart des organisations sollicitées pour une consultation ont répondu positivement, et elles ont également orienté les membres de l'équipe vers d'autres organisations expertes, ce qui a permis de diversifier les voix et d'élargir le cercle de confiance.

Il est nécessaire d'aborder la phase de consultation des communautés avec des **intentions claires** (Pourquoi menons-nous des consultations?), **une approche commune** (Quelles questions posons-nous ? Que faisons-nous des informations recueillies ? Comment allons-nous partager les connaissances?) et élaborer une **liste des contacts qui couvrent plusieurs territoires, populations et types d'organisations** afin de limiter les angles morts.

- À quel moment faut-il amorcer les consultations ? Dans le contexte d'un fonds qui peut couvrir une grande diversité d'enjeux, de la sécurité alimentaire à la santé mentale en passant par l'immigration, les droits des minorités et beaucoup plus, est-il préférable de commencer les consultations avec une page blanche, ou avec un accent clair sur des enjeux déjà ciblés ?
- Comment procéder pour solliciter et inclure l'expertise de celles et ceux qui œuvrent en dehors de notre réseau et dont on n'a pas l'habitude d'entendre les voix ?
- Est-ce nécessaire d'inclure la contribution des acteurs de première ligne à l'étape des consultations communautaires ? Si oui comment faciliter leur participation compte tenu du manque de temps et de ressources dans les organisations ?
- Comment faciliter et valoriser la participation des personnes ayant une expérience vécue des enjeux sur lesquels on souhaite intervenir ?

2. Bâtir la confiance via un appel de projets adapté

Ce que nous avons fait

- **Communiquer clairement les paramètres du Fonds et stratégies pour rejoindre les cibles :**
 - Un court document explicatif (one pager) et un cadre de référence complet ont été publiés sur le site web de la FGM, en français et en anglais et ont aussi été diffusés à travers différents réseaux.
 - 3 rencontres « portes ouvertes » sur Zoom, où les organisations pouvaient poser des questions et obtenir des informations supplémentaires sur le Fonds. Au total, près de 120 organisations ont assisté à ces séances.
- Mettre en place une démarche proactive afin de communiquer les informations sur le Fonds avec les organisations, particulièrement celles qui travaillent auprès des populations historiquement marginalisées, celles qui sont situées en

Ce que nous avons appris

- **Accent sur la clarté du message :**
 - Il est nécessaire de consacrer temps et efforts, avant le lancement de l'appel de projets afin de clarifier et préciser les objectifs et les critères d'admissibilité du fonds, sans les rendre pour autant trop rigides.
 - Il est aussi important de clarifier la définition de certains termes qui peuvent être interprétés différemment par les membres du comité et les organisations qui appliquent. Nous avons notamment remarqué que les termes comme « renforcement du pouvoir d'agir », « transformation sociale » ou « intersectionnalité » peuvent être interprétés de différentes façons, pouvant créer de la confusion dans le dépôt des demandes ainsi que dans l'évaluation.
 - De même, plusieurs termes et concepts liés à la philanthropie basée sur la confiance sont relativement méconnus et doivent être expliqués de façon claire.

dehors de l'Île de Montréal ainsi que les organisations citoyennes (grassroots) :

- Plus de 60 courriels ciblés ont été envoyés à de telles organisations, en plus de publications sur les réseaux sociaux et dans les infolettres de la FGM et du référencement réalisé par le réseau de la FGM.
- Ces organisations provenaient de la base de données de la FGM, ainsi que de références offertes par les partenaires du Fonds et les membres du comité aviseur. De plus, des recherches extensives ont été effectuées dans les médias, sur les sites web des campagnes pour les droits des immigrant-e-s ou encore les regroupements locaux et nationaux, afin de trouver les organisations admissibles que nous ne connaissions pas.
- **Simplifier l'accès au Fonds** grâce à un formulaire de pré-qualification en ligne :
 - **Développer un formulaire de pré-qualification court, simple et facile d'accès.**
 - Se doter de balises cohérentes avec les documents explicatifs du Fonds permettant de prioriser les initiatives ayant complété le formulaire de pré-qualification à contacter pour l'étape suivante.
 - Communiquer avec toutes les organisations dont les propositions n'ont pas été retenues, et offrir une rétroaction individuelle à toutes les organisations qui l'ont souhaité.

- **Une approche proactive et intentionnelle** est nécessaire pour rejoindre des organisations qui évoluent dans d'autres réseaux ou d'autres secteurs. Malgré tout, cette approche ne garantit pas que les organisations offrant les services et moins ressourcees auront la capacité de répondre à un appel de projets.
- **Le temps est la ressource cruciale** qui fait toute la différence pour la qualité des processus, le bien-être des personnes impliquées et la qualité des relations à développer. La notion de « temps suffisant » dépend d'une multitude de variables, comme la taille de l'équipe, le nombre d'organisations qui ont répondu à l'appel de projets, les autres projets et processus internes ou externes qui exigent l'implication de l'équipe. Idéalement, du temps de transition et de réflexion entre les étapes devrait aussi être prévu.
- Pour la majorité des organisations souhaitant appliquer, le processus de dépôt de projet basé sur une approche relationnelle, et où la grande partie de travail est portée par le bailleur de fonds, était nouveau et inhabituel. Certaines organisations ont été préoccupées par la perte de contrôle sur leur demande, ou par la capacité de la FGM de bien saisir leur travail. D'autres ont interprété le temps et les efforts consacrés par l'équipe de la FGM à leur demande comme une garantie de financement.
- Il est important de **sécuriser et d'accompagner les organisations tout au long du processus, en reconnaissant que le renversement du modèle traditionnel de relations entre un bailleur de fonds et les organisations peut être déstabilisant.**

- Mettre en place des moyens intentionnels pour **faciliter l'accès à des organisations de plus petite capacité organisationnelle** (sans numéro de bienfaisance, sans financement au fonctionnement, en phase d'émergence, groupes citoyens, etc.) :
 - À l'instar des autres fonds administrés par la FGM, aucun document justificatif (états financiers, rapports annuels, lettres de recommandation, règlements internes ou budgets détaillés) n'a été exigé, afin d'égaliser les chances entre les organisations.
- **Privilégier l'approche relationnelle et alléger la pression** administrative sur les organisations :
 - Remplacer le processus de rédaction d'une demande de financement détaillée par les organisations par des conversations approfondies entre les membres de l'équipe et les représentant·e·s des organisations.
- **Être transparent** sur le processus décisionnel :
 - Offrir à chaque organisation un qui le souhaite un suivi individuel avec un membre de l'équipe de la FGM, tout au long de processus.
 - Publication du noms des organisations récipiendaires ou non récipiendaires sur le site web de la FGM, ainsi qu'une courte description de leurs activités.
- Une approche relationnelle est cruciale pour bâtir la confiance avec les organisations. Toutefois, cette approche est associée avec une **charge physique, cognitive et émotionnelle portée par l'équipe**. Dans la planification de la période de conversations et du dépôt de demandes, il est important de prévoir le temps nécessaire, non seulement pour exécuter du travail de qualité, mais aussi pour le repos et la décharge émotionnelle. Il est aussi important de créer des occasions d'échange entre les membres de l'équipe et considérer d'offrir un accompagnement psycho-émotionnel individuel ou de groupe.

- Un appel de projets permet de rejoindre des organisations œuvrant au-delà de notre réseau de contacts. Toutefois, il exige un investissement important en termes de temps et d'énergie pour l'équipe, notamment lors de la première sélection. C'est aussi un processus qui crée inévitablement des « gagnants » et des « perdants ». Quel contexte justifie la mise en place d'un appel aux projets ? Quelles sont les alternatives ?
- Comment rejoindre davantage les milieux avec lesquels nous avons moins de contacts, tels que les organisations situées en dehors de l'Île de Montréal, ou œuvrant auprès de certains groupes de populations historiquement marginalisées ou davantage ignorées par le milieu philanthropique ?
- Quelles mesures additionnelles peuvent être mises en place pour assurer une distribution équitable des fonds ? On peut par exemple penser à des enveloppes réservées par territoire ou groupes identifiés, à un axe de financement séparé pour les organismes de plus petite capacité, etc. Comment créer des conditions favorables pour ces organisations ?

3. Partager le pouvoir via un processus de distribution participative

Ce que nous avons fait

- Dans le passé, la FGM a déjà travaillé avec des comités participatifs dont le mandat était circonscrit à l'évaluation des initiatives soumises et à la formulation de recommandations. Pour l'édition 2023 du FCES, la Fondation a élargi le mandat du comité avec l'application des principes de distribution participative par les moyens suivants :
 - **Contribution** à la définition des paramètres du Fonds, incluant les populations cibles, les axes de financement, les paliers de financement et les critères d'évaluation.
 - **Conditions favorables en place afin de faire ressortir l'intelligence collective et les connaissances de chaque membre au bénéfice du Fonds : Identification de besoins**

Ce que nous avons appris

- Il est important de **reconnaître la tension qui peut exister entre les principes de la philanthropie basée sur la confiance et ceux de la distribution participative**. Tandis que certains membres du comité étaient tout à fait à l'aise avec les processus allégés liés à l'appel de projets (comme l'absence de documents justificatifs ou de budgets détaillés, ou encore la prise en considération de très petites organisations ou celles en émergence), pour d'autres la courbe d'apprentissage était plus prononcée. Au fil du processus, les membres du comité sont devenus de plus en plus à l'aise avec l'approche mais, étant conscients de cette courbe d'apprentissage, un effort particulier doit être mis dans la formation et la préparation des membres du comité à leur mandat.
- Importance de **définir un leadership clair à travers le processus participatif**. Dans

prioritaires par secteur, priorisation des initiatives déposées, compréhension du contexte global, etc.

- **Pouvoir de décisionnel final** délégué au comité en ce qui concerne la distribution de subventions, conformément au Cadre stratégique de distribution de la FGM.
- **Recrutement et composition du comité :**
 - Formation d'un premier comité composé d'une vingtaine de personnes représentant des organisations diverses (communautaires, institutionnelles et publiques). La FGM était aussi représentée par 4 membres du comité de l'engagement dans la communauté, conformément à ses politiques.
 - Présence de représentant-e-s des territoires sous-financés, ainsi que d'organismes œuvrant auprès de populations historiquement marginalisées prévue.
 - **Les organismes communautaires qui participaient au comité aviseur participatif avaient la possibilité de déposer une demande au Fonds.**
 - **Quelques membres du comité initialement formé pour guider la FGM dans ses réflexions concernant les priorités du Fonds ont choisi de se retirer du comité d'évaluation en raison de conflits de rôle importants.**
- **Comité de distribution participative**
 - **Comité formé de représentants diversifiés issus du premier comité consultatif**

cette édition du Fonds, l'équipe de la FGM a pris une position d'accompagnement du processus d'intelligence collective, ce qui a créé une confusion initiale pour certains membres du comité qui s'attendaient que le processus soit dirigé de façon plus directe par la FGM. Il est important de trouver un équilibre entre le partage du pouvoir décisionnel et la participation active, car l'équipe de la Fondation apporte une expertise particulière et une vision holistique qui peuvent aider à faire avancer les réflexions au sein du comité.

- Avec un processus participatif qui inclut une diversité de parties prenantes, **on ne peut pas s'attendre à que tout le monde soit là à chaque moment.** Une multitude de facteurs ont d'ailleurs affecté la participation des membres du comité, incluant le début de la crise humanitaire à Gaza, les grèves du secteur public, ainsi que des circonstances personnelles comme une maladie, des examens, etc. En planifiant un processus participatif, il est important de garder en tête que la participation en temps réel sera affectée par une multitude de facteurs en dehors de notre contrôle.
- **La présence de représentant-e-s d'organisations communautaires qui desservent les populations ciblées par le Fonds** est incontournable, dans une perspective d'élaboration d'un processus de distribution véritablement inclusif et basé sur l'expertise des acteurs de première ligne. En même temps, cela génère un risque de conflits d'intérêt. L'objectif est d'à la fois maximiser la participation et le partage d'expertise entre les membres, et de rester attentifs au confort émotionnel de ces personnes et des autres membres du comité. Les actions préventives, comme permettre aux personnes de sortir des discussions et des suivis individuels post-rencontres se sont avérés indispensables pour préserver la cohésion du comité.

- Mise en place de **mécanismes de gestion des conflits d'intérêt**, incluant un code d'éthique et un processus de divulgation et de sortie des membres concernés au moment de la discussion des dossiers pour lesquels un conflit d'intérêt a été déclaré.

Le travail du comité aviseur participatif s'est déroulé en cinq rencontres d'une demi-journée. En plus des rencontres, le mandat exigeait un temps de préparation, de lecture et d'analyse individuelle des dossiers des organisations.

Les questions que nous nous posons encore

- Quel doit-être le rôle de la fondation subventionnaire dans le processus de distribution participative ? Comment partager le pouvoir décisionnel tout en assurant un leadership constructif du processus ?
- Comment s'assurer d'une participation optimale des membres du comité tout au long du processus ?
- Comment s'assurer de l'équilibre du processus décisionnel dans un comité participatif où 50 % ou plus de membres représentent les organismes ayant déposé les demandes de financement ?

4. Offrir un soutien au-delà du financement - Accompagnement

En s'appuyant sur les principes de la philanthropie basée sur la confiance, on peut aborder le processus de demande de subventions d'un fonds, non pas comme une finalité, mais comme un moyen de développer des relations durables et réciproques avec un grand nombre d'organisations et acteurs non-traditionnels. Par cette entremise, il est possible d'offrir du soutien, de la rétroaction, des informations concernant d'autres possibilités de financement et, autant que possible, des mises en relation avec les autres bailleurs de fonds.

Au fil des années, les organisations rencontrées par la FGM par le biais de ces appels de projets seront appelées à devenir ses partenaires et collaborateurs dans l'idéation et la mise en place de futures éditions ou de nouveaux fonds potentiels, contribuant ainsi à un cycle génératif de philanthropie relationnelle.

Ce que nous avons fait

- Les informations sur l'ensemble des organisations et initiatives qui ont été considérées dans le cadre du Fonds ont été compilées et rendues publiques, et pourront aussi être partagées de façon plus ciblée avec d'autres bailleurs de fonds interpellés par les mêmes enjeux.
- En continu, l'équipe de la FGM assure une veille sur les occasions de financement créées par d'autres fondations ou partenaires institutionnels afin de relayer ces informations à des organisations pouvant en bénéficier.
- Un processus de co-création d'un modèle d'accompagnement et d'imputabilité mutuelle avec les organisations récipiendaires du Fonds sera élaboré. En parallèle, l'équipe réfléchit à la possibilité de soutenir le renforcement des capacités des organisations financées et non-financées par le Fonds.

Les questions que nous nous posons encore

- Comment offrir du soutien et approfondir les relations bâties avec des organisations n'ayant pas reçu le financement dans le cadre du Fonds ?
- Comment trouver l'équilibre entre accompagnement, imputabilité, renforcement des capacités et apprentissages mutuels, sans dédoubler ce qui existe déjà et sans exercer une pression supplémentaire sur les organisations ?
- Comment trouver une formule d'accompagnement qui répond aux besoins d'organisations ayant différentes capacités et priorités ?

En conclusion

À ce jour, la philanthropie basée sur la confiance et la distribution participative sont des pratiques philanthropiques encore émergentes et il est nécessaire de reconnaître que leur application dépend fortement du contexte et des contraintes organisationnelles de chaque organisation. Grâce au soutien et à la confiance des partenaires philanthropiques et à l'ouverture face à l'innovation de la direction de la FGM, cette dernière a pu expérimenter, apprendre et trouver des façons de faire qui s'arriment avec ses valeurs organisationnelles et personnelles.

Le Fonds Collectif pour l'équité sociale a permis à la FGM de **développer et approfondir ses relations** avec les milieux philanthropique, institutionnel et communautaire, incluant des organisations en stade d'émergence et activement engagées auprès des populations historiquement marginalisées. Il lui a aussi permis de **faire progresser ses efforts en matière de justice, équité, diversité et inclusion**, par exemple en impliquant les représentant-e-s des communautés dans le processus de distribution de fonds, par l'octroi de financement pluriannuel et sans restriction, et en offrant un accompagnement au-delà de ce financement.

Ces approches philanthropiques exigent un investissement considérable en termes de temps, d'effort et d'empathie. En planifiant un fonds basé sur ces approches, il est important de reconnaître les limites de l'équipe de travail et des partenaires sollicités, d'accorder suffisamment de temps aux différents processus. Un soutien émotionnel devrait être prévu pour les membres de l'équipe ainsi que les membres du comité aviseur participatif en sentant le besoin. **Comme avec tout processus basé sur les aspirations et les valeurs, il est important de trouver l'équilibre entre ce que nous souhaitons accomplir et ce que nous pouvons faire avec les ressources disponibles.**

Finalement, le cheminement de la FGM à travers le Fonds Collectif pour l'équité sociale ne s'arrête pas avec la distribution des subventions. D'ici 2026, son équipe a l'intention de co-créeer des modèles d'accompagnement et d'imputabilité réciproque avec les organisations bénéficiaires, de chercher des moyens de soutenir les organisations non-financées et de continuer à collaborer avec d'autres fondations et institutions préoccupées par les enjeux touchant les populations identifiées aux fins du FCES.

Dans le cadre du Fonds Collectif pour l'équité sociale, l'équipe de la FGM a pu discuter avec un grand nombre de personnes passionnées par les pratiques novatrices qui visent à démocratiser la philanthropie et à refonder le rapport du pouvoir entre les organisations et groupes communautaires et leurs bailleurs de fonds. Par le biais de ce rapport, la Fondation du Grand Montréal souhaite apporter sa contribution à ce dialogue, et proposer une vision et des outils à celles et ceux qui souhaitent de les appliquer dans leur travail philanthropique. C'est pourquoi elle propose également un coffre à outils (*à venir*) comportant quelques exemples et gabarits des outils qu'elle a utilisés tout au long du processus.

Annexe 1 : ligne du temps

Début 2023

Choix de la thématique du Fonds Collectif pour l'équité sociale 2023.

**Avril – juillet
2023**

Consultations avec les organisations de première ligne, institutions et groupes de défense des droits afin de mieux cibler les enjeux et les objectifs du Fonds.

**Février –
octobre 2023**

Consultations avec les fondations philanthropiques ayant signalé leur intérêt envers la thématique ou les approches déployées dans le cadre du Fonds.

**Juin – août
2023**

Création du mandat du comité aviseur participatif et recrutement des membres.

**20 juillet
2023**

Première rencontre du comité aviseur participatif afin de définir les populations ciblées, les axes de financement, les conditions de financement et les critères du Fonds.

**Juillet – août
2023**

Création d'un Cadre de référence sur la base des recommandations du comité aviseur. Création des outils : formulaire de pré-qualification, formulaire de conversation (demande de financement), grille d'analyse des demandes.

**7 août –
29 septembre
2023**

Appel aux projets, réception des demandes via un formulaire de pré-qualification simplifié.

**Août –
septembre
2023**

Trois séances Zoom de portes ouvertes pour les organisations.

**18 septembre
– 5 octobre
2023**

Sélection des organisations pour les conversations approfondies via les formulaires de pré-qualification.

**Septembre –
novembre
2023**

Conversations individuelles approfondies avec 78 organisations et préparation des demandes de financement par l'équipe de la FGM.

**13 octobre
2023**

Rencontre préparatoire du Comité aviseur participatif afin de clarifier l'utilisation des outils et les processus de prise de décisions.

**26 octobre –
17 novembre
2023**

Étape de l'analyse de demandes : analyse des formulaires par les membres du comité et trois rencontres de discussion/priorisation collectives.

**22 novembre
2023**

Rencontre finale du comité aviseur participatif – formulation de recommandations de distribution.

**30 novembre
2023**

Approbation des recommandations par le Comité d'engagement dans la communauté de la FGM.

**4 – 10
décembre
2023**

Communication des résultats aux organisations.

**Décembre
2023 – janvier
2024**

Rétroaction avec les organisations ayant participé au Fonds. Sondage de rétroaction concernant les pratiques de la FGM auprès des membres du comité aviseur et des organisations. Réflexion en équipe sur l'expérience, les bons coups et les apprentissages.

Janvier 2024

Résumé et partage des approches testées et leçons apprises dans le cadre du Fonds. Partage des informations sur les initiatives soumises au Fonds avec les autres bailleurs de fonds.

22 Avril 2024

Première rencontre de la cohorte des organisations bénéficiaires du Fonds 2023.

**Mars – juillet
2024**

Co-crédation du modèle d'accompagnement avec les organisations bénéficiaires.

Annexe 2 : faits saillants

153

Nombre d'organisations ayant répondu à l'appel aux projets de la FGM.

78

Nombre d'organisations choisies pour une conversation approfondie menant au dépôt de la demande de financement auprès le comité aviseur participatif. Dont 31% étaient des organisations sans numéro de bienfaisance, et un nombre significatif ne percevaient pas de financement à la mission et comptaient principalement ou exclusivement sur les bénévoles pour accomplir leur mission.

16

Nombre d'organisations choisies par le comité participatif pour le financement, dont 25% sont des organismes sans numéro de bienfaisance.



Répartition des fonds entre les axes de financement :

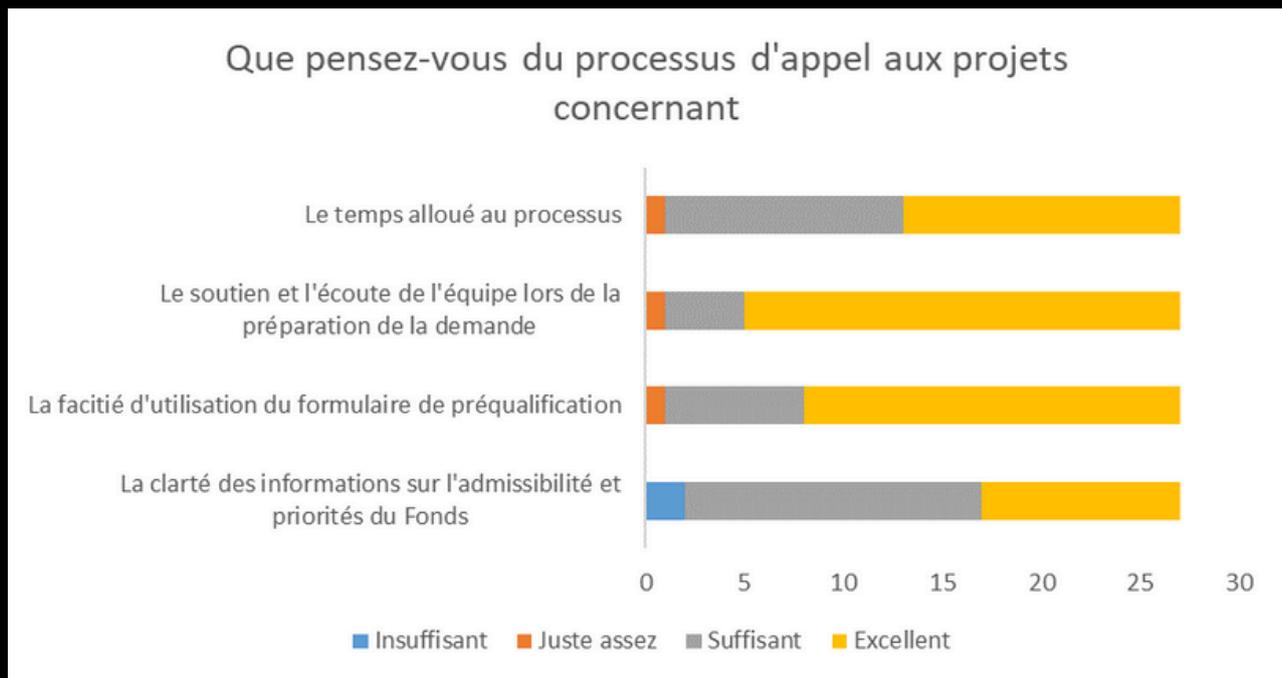
Soutien juridique et administratif – 59% (9 initiatives),

Plaidoyer – 14% (2 initiatives),

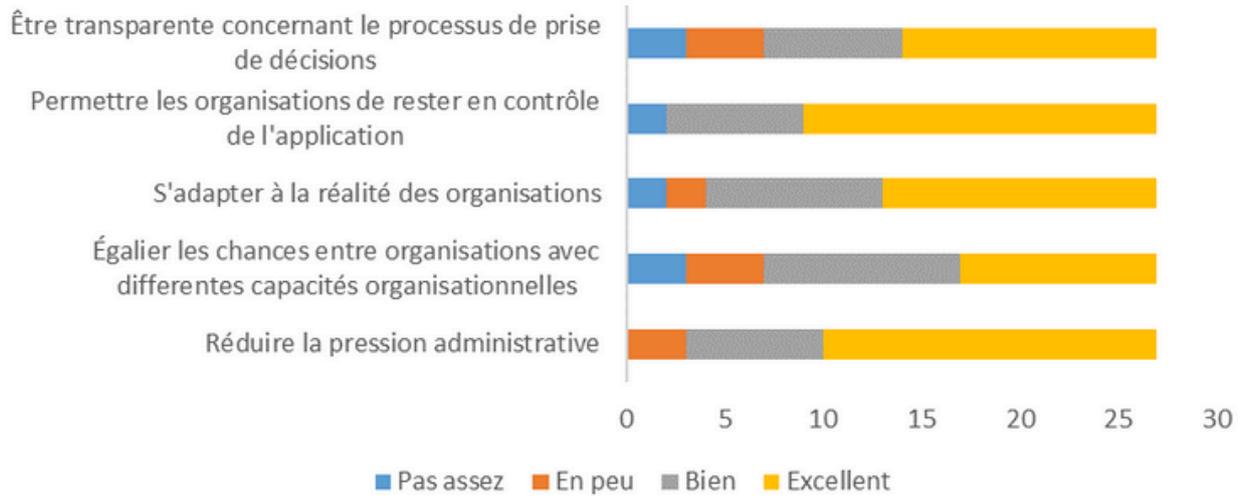
Renforcement du pouvoir d'agir – 26% (5 initiatives).

Annexe 3 : rétroaction des organisations

En décembre 2023, la FGM a demandé la rétroaction des organisations ayant participé à l'étape de conversations approfondies du Fonds. Au total, 27 organisations ont répondu au sondage, ce que représente un tiers des organisations participantes. 65% de ces organisations n'ont pas reçu de financement de la part de la FGM auparavant. Ci-dessous est l'extrait des réponses concernant la perception des organisations sur les pratiques de philanthropie basée sur la confiance adoptée par la fondation :



Lors de cette démarche, dans quelle mesure pensez-vous que la FGM est parvenue à



Au-delà d'appels à initiatives dans le cadre de processus de distribution des fonds, comment pouvons-nous vous soutenir dans votre mission?



Comment pouvons-nous faciliter l'implication des communautés dans la définition des enjeux et objectifs de nos fonds ?

