



**PhiLab**

—  
LE RÉSEAU DE RECHERCHE  
PARTENARIAL SUR  
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

CAHIER  
DE RECHERCHE #19

## Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

*Annexe IB*

Octobre 2018

# **Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon**

*Annexe IB*

*Écosystème de la Fondation Lucie et André Chagnon*

**Projet PhiLab : Fondation Lucie et André Chagnon**

**Phase I**

**PAR  
DAVID LONGTIN**

Sous la direction de :

<b>Jean-Marc Fontan</b>	(UQAM)
<b>Taïeb Hafsi</b>	(HEC)
<b>Juan-Luis Klein</b>	(UQAM)
<b>Denis Harrisson</b>	(UQAM)
<b>Benoît Lévesque</b>	(UQAM)

**Montréal,**

**Septembre 2012**

# Table des matières

1. INTRODUCTION .....	3
1.1. Mandats .....	3
1.2. Objectifs .....	3
1.3. Équipe de recherche.....	3
1.4. Méthodologie.....	4
1.4.1. Sources de données .....	4
1.4.2. Cartographie du système d'acteurs.....	5
1.4.3. Limites .....	7
2. SYSTÈME D'ACTEURS DE LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON.....	7
2.1. Cadre légal et reddition de compte à l'Agence de revenu du Canada .....	7
2.2. Consultation de réseaux d'expertise.....	8
2.3. Réseaux d'influence .....	10
2.4. Réseaux de collaboration dans le cadre de projets .....	12
2.4.1. Projets internes.....	12
2.4.2. Opération sociétale Naître-et-Grandir .....	27
2.5. Partenariats avec l'État québécois.....	29
2.5.1. Québec en Forme .....	32
2.5.2. Avenir d'enfants .....	36
2.5.3. Réunir Réussir.....	40
2.5.4. Cohésion.....	44
2.6. OBNL de services .....	45
2.6.1. Communagir .....	46
2.6.2. Synergitic .....	46
2.7. Développement du réseau de la Fondation dans l'avenir .....	47
3. CONCLUSION .....	50
GLOSSAIRE.....	53
Types d'organisations .....	53
Types de relations.....	55
ANNEXE.....	57

## Table des figures

Figure 1: Nombre de projets, nombre de partenaires et moyenne de partenaires par projet, par année. ....	13
Figure 2: Nombre de projets en fonction de l'année et du territoire d'intervention.....	14
Figure 3: Nombre de projets en fonction de l'année et de la cible .....	15
Figure 4: Nombre de collaborations en fonction de l'année et du type d'organisation.....	16
Figure 5: Nombre de collaborations en fonction de l'année et du type d'organisation (société civile).....	17
Figure 6: Nombre de collaborations en fonction du territoire d'intervention et du type d'organisation .....	18
Figure 7: Nombre de collaboration en fonction du territoire d'intervention et du type d'organisation.....	19
Figure 8: Nombre de collaborations en fonction de la cible et du type d'organisation.....	20
Figure 9: nombre de collaborations en fonction de la cible et du type d'organisation (société civile).....	20
Figure 10: Nombre total de projets, nombre de projets de recherche et pourcentage de projets de recherche en fonction des années .....	21
Figure 11: Nombre de collaborations avec des organismes de recherche en fonction de la cible .....	22
Figure 12: Nombre de collaborations avec des partenaires dans le cadre de projet de recherche en fonction du type d'organisation .....	23
Figure 13: Composition des instances de concertation en persévérance scolaire par secteur, par région .....	43

# 1. Introduction

## 1.1. Mandats

La recherche sur les dix premières années de la Fondation Lucie et André Chagnon a permis de mieux comprendre les transformations qui ont caractérisé l'histoire de cette organisation. Cette étude a mis en relief les apprentissages qui furent réalisés. Elle a aussi soulevé un ensemble de questions sur les choix qui ont été pris. Elle a finalement permis de dégager un ensemble d'enjeux liés à la réalisation de la mission visée par la Fondation eu égard aux stratégies organisationnelles qui furent déployées au cours des dix années.

Grâce à l'étude réalisée, nous avons été en mesure d'identifier certaines relations existant entre la Fondation et différents acteurs organisationnels et institutionnels de la société québécoise, ce qui a permis aux intervenants de la Fondation de mieux percevoir la portée et la diversité des actions réalisées en fonction des réseaux mobilisés par cette organisation.

Toutefois, les informations recueillies ne tenaient pas compte de la totalité du réseau de relations tissées ou développées par la Fondation, l'analyse du réseautage de la Fondation n'étant pas un objectif spécifique de la recherche.

Néanmoins, les résultats obtenus ont permis de dégager de nouvelles pistes de recherche, notamment en ce qui a trait à la connaissance du réseautage de la Fondation et son éventuelle reconfiguration. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente étude. Celle-ci permettra de caractériser la nature, l'intensité et la qualité des relations entre la Fondation et le système d'acteurs présents dans le champ d'activités visé par celle-ci.

Mieux comprendre la place occupée par la Fondation dans le champ organisationnel et institutionnel québécois s'avèrera important pour les choix que la direction de la Fondation sera amenée à prendre dans un futur proche.

## 1.2. Objectifs

Afin de mener à bien cette étude, quatre objectifs de recherche ont été identifiés :

1. Identifier le référent relationnel en termes de système d'action, que constitue le réseau d'acteurs privés, publics et de la société civile avec qui la Fondation pourrait ou devrait entrer en relation afin de réaliser la mission.
2. Identifier les relations actuelles (2010-2012) – fortes et faibles – que la Fondation entretient avec des organisations ou institutions de la société québécoise, de la société canadienne ou à l'international.
3. Analyser les données recueillies, en termes de forces et de faiblesses.
4. Proposer des pistes en matière de relations à maintenir, à renforcer, à développer ou à abandonner.

## 1.3. Équipe de recherche

Mandatée dans le cadre de l'axe Innovations sociales, développement et territoire du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), l'équipe de recherche ayant travaillé à l'élaboration de ce document est composée de :

- Jean-Marc Fontan, Professeur au Département de Sociologie de l'UQÀM, spécialisé dans le domaine de l'anthropologie économique et de la sociologie du développement;
- Taïeb Hafsi, Professeur au Département de Management de l'École des Hautes Études commerciales (HEC) de Montréal, spécialisé dans le domaine de la stratégie d'entreprise et gestion des organisations complexes;
- Denis Harrisson, Professeur au Département d'Organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la Gestion de l'UQÀM, spécialisé dans le domaine de l'organisation du travail ainsi que les innovations et les changements dans les organisations;
- Juan-Luis Klein, Professeur titulaire au Département de Géographie de l'UQÀM, spécialisé en géographie socioéconomique, économie sociale, développement local et épistémologie de la géographie, et directeur du CRISES;
- Benoît Lévesque, Professeur émérite au Département de Sociologie de l'UQÀM, spécialisé en sociologie économique, développement régional et local, économie sociale et sociologie des entreprises;
- David Longtin, Agent de recherche au CRISES, titulaire d'une maîtrise en science politique à l'UQÀM.

## 1.4. Méthodologie

### 1.4.1. Sources de données

Afin de produire ce document, trois méthodes de collecte de données ont été privilégiées.

D'une part, l'équipe de recherche a eu accès à des documents internes ou publics de la Fondation et de ses divers partenaires, notamment Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir. Cette documentation a permis de dresser un portrait des réseaux d'acteurs liés au portefeuille de projets de la Fondation, des organisations participant aux Regroupements Locaux de Partenaires (RLP) ou aux Instances Régionales de Concertation (IRC) ainsi que de la structure de gouvernance des trois partenariats avec le gouvernement du Québec.

D'autre part, des informations ont été recueillies lors d'entrevues semi-dirigées auprès de membres de la direction et du personnel de la Fondation ayant une connaissance des réseaux d'acteurs dans le cadre desquels s'insère l'action de la Fondation<sup>1</sup>. Les renseignements fournis ont permis de compléter la schématisation du réseau de la Fondation, de préciser la nature des relations qu'elle entretient avec les différentes organisations de son réseau et d'évaluer leur intensité.

Finalement, dans le but d'identifier les principaux acteurs du modèle québécois de développement, une recherche documentaire a été réalisée au sein des écrits théoriques, publiés principalement par le Centre de

---

<sup>1</sup> Voir la *Liste des personnes interrogées* en annexe.

Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), portant sur le système d'acteurs québécois et le modèle de développement québécois.

S'insérant dans le cadre d'une recherche partenariale, les informations ont été recueillies grâce à la collaboration d'un comité de suivi composé de membres de la Fondation. Afin d'assurer leur validité, ces informations ont été validées par les membres de ce comité et des membres de la direction de la Fondation lors d'une réunion de validation.

#### **1.4.2. Cartographie du système d'acteurs**

La cartographie d'un système d'acteurs est une méthode ayant pour objectif d'identifier et de classer les acteurs clés d'un territoire ou d'un secteur d'activités afin de comprendre leurs relations ainsi que la dynamique de leurs actions.

Dans le cadre de la présente recherche, la cartographie du système d'acteurs œuvrant dans le cadre du modèle québécois de développement et celle du système d'acteurs dans le cadre duquel s'insère l'action de la Fondation ont été dressées afin de permettre des comparaisons.

##### **Cartographie du système d'acteur de la Fondation Lucie et André Chagnon**

Afin de dresser un schéma du réseau de la Fondation Lucie et André Chagnon, les organisations ayant établi des relations avec celle-ci ont été classées parmi six (6) types d'organisations<sup>2</sup>.

1. Les fondations
2. Les instances publiques
3. Les organismes à but non lucratif
4. Les instances de concertation
5. Les organismes communautaires
6. Les organisations du secteur privé

Afin de décrire les relations qu'entretiennent les différentes organisations faisant partie du réseau de la Fondation, dix (10) types de relations ont été définies<sup>3</sup>.

1. Partenariat
2. Financement
3. Consultation
4. Accompagnement
5. Lobbying
6. Reddition de compte
7. Collaboration
8. Réseautage
9. Échange d'information

---

<sup>2</sup> Voir le Glossaire en annexes.

<sup>3</sup> Voir le Glossaire en annexes.

## 10. Participation à la gouvernance

Afin de décrire l'intensité de la relation entretenue entre les différentes organisations composant le réseau de la Fondation, une appréciation qualitative de la force de la relation a été portée à partir des renseignements fournis lors des entrevues semi-dirigées.

Les informations disponibles au sein des documents internes ou publics ont aussi permis d'évaluer les relations de partenariat et de financement. Dans le cas des relations partenariales, la conclusion de partenariats formels ayant une valeur légale plutôt qu'administrative, la signature d'accord avec une organisation expressément responsable, du partenariat et la durée du partenariat ont permis d'évaluer la force de la relation. Pour ce qui est de la relation de financement, les fonds engagés par chacun des partenaires ont permis d'évaluer la force de la relation entre les parties prenantes.

Le schéma du réseau de la Fondation Lucie et André Chagnon a finalement tenu compte des échelles territoriales auxquelles agissent les différentes organisations en interactions avec la Fondation. Ainsi ont été différenciées les échelles :

- 1) Locale
- 2) Régionale
- 3) Provinciale
- 4) Nationale
- 5) Internationale

### **Cartographie du système d'acteurs du modèle de développement québécois**

Afin de cartographier le système d'acteurs du modèle québécois de développement, les principaux acteurs ont été classés suivant trois sphères d'activité :

- L'État, comprenant l'ensemble des organisations appartenant au secteur public;
- Le marché, comprenant l'ensemble des organisations appartenant au secteur privé marchand;
- La société civile, comprenant l'ensemble des organisations dans le cadre desquels s'associent des individus, à l'exclusion des organisations appartenant à l'État ou au marché<sup>4</sup>.

Chacune de ces sphères a été subdivisée en tenant compte des critères suivants :

- Les formes juridiques des organisations;
- Les secteurs d'activités des organisations;
- Les territoires d'action des organisations.

---

<sup>4</sup> Ces trois sphères d'activité entrent, bien entendu, en relations entre elles, créant des interfaces au sein desquelles des organisations peuvent également être classées.

### 1.4.3. Limites

La méthodologie employée afin de cartographier le système d'acteur de la Fondation comporte certaines limites.

En premier lieu, les informations ont été recueillies principalement à partir de documents internes ou publics et d'entrevues semi-dirigées conduites auprès de membres de la Fondation. Conséquemment, la description de la nature et l'évaluation de l'intensité des relations reflètent la perspective de cette organisation. En raison des contraintes financières et temporelles, il n'a pas été possible d'approfondir les dynamiques entretenues par la Fondation et les trois OBNL avec les différents acteurs de leur réseau en tenant compte de la perception de ces acteurs.

Deuxièmement, les données recueillies lors d'entrevues semi-dirigées doivent être considérées comme la compréhension qu'ont les personnes interrogées des relations entretenues par la Fondation avec son réseau. Or, cette compréhension repose sur les perceptions et les réflexions des acteurs, incorporant inévitablement des biais. Afin de limiter ceux-ci, un croisement des données a été effectué afin de corroborer les informations recueillies.

## 2. Système d'acteurs de la Fondation Lucie et André Chagnon

Plus importante fondation au Canada, la Fondation Lucie et André Chagnon a développé, depuis sa création en 2000, son réseau, qui s'étend d'une échelle locale à une échelle internationale (voir Annexe 1). Le présent document présente une description du système d'acteur de la Fondation, à travers la présentation des divers réseaux, formels et informels, dans le cadre desquels s'insère son action. Ces relations, établies avec différents acteurs, varient selon l'intensité, les types et la proximité des relations entretenues. Elles s'établissent à différents niveaux dans la structure organisationnelle de la Fondation, tant au niveau du conseil d'administration, de la direction que du personnel et à travers différentes actions mises en œuvre par la fondation (projets internes, partenariats, opération sociétale, influence, etc.).

### 2.1. Cadre légal et reddition de compte à l'Agence de revenu du Canada

Comme toute fondation canadienne, l'action de la Fondation Lucie et André Chagnon est encadrée par l'Agence de revenu du Canada (ARC), détenant la responsabilité de la reconnaissance du statut juridique des fondations et de leur traitement fiscal. En contrepartie de déductions fiscales pour dons de charité et de déductions pour l'octroi d'actions et d'obligations échangées sur les marchés publics aux organismes charitables, les fondations canadiennes ont l'obligation, en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, de consacrer annuellement 4,5 %<sup>5</sup> de leurs actifs à des œuvres de bienfaisance. Les organismes de charité sont également contraints de rendre publique l'information concernant leurs opérations. Ce cadre légal impose aussi des règles pour la constitution du conseil d'administration<sup>6</sup>. Finalement, en vertu de ce cadre légal et fiscal, la Fondation doit rendre compte devant l'ARC des investissements philanthropiques effectués. Sous la

---

<sup>5</sup> Ce pourcentage a par la suite été abaissé à 3.5% des actifs des fondations.

<sup>6</sup> E6, p.11-12.

responsabilité du vice-président Finance, la relation avec l'ARC est bonne et l'agence semble satisfaite de la reddition de compte faite lors des vérifications<sup>7</sup>.

## 2.2. Consultation de réseaux d'expertise

La composition de son conseil d'administration permet à la Fondation d'avoir accès à une diversité d'expertises, liées à la trajectoire professionnelle des administrateurs, afin de prendre des décisions d'orientation. En 2012, le conseil d'administration se composait d'André Chagnon, de Claude Chagnon, de Christian Chagnon, d'Isabelle Chagnon, d'Hubert T. Lacroix, de Rémi Marcoux et de Marie-France Raynault. Dans leur carrière professionnelle, les membres ont majoritairement œuvré au sein du milieu des affaires, mais également de la haute fonction publique québécoise, de la recherche et de l'enseignement universitaire. De plus, plusieurs possèdent de multiples implications présentes ou passées dans le monde de la philanthropie<sup>8</sup>. Sur le plan du réseautage, la composition du conseil d'administration reflète la capacité de la Fondation à recruter des personnes ayant exercé des fonctions d'influence dans ces secteurs d'activités (voir en Annexe Trajectoires professionnelles des membres du Conseil d'administration de la Fondation Lucie et André Chagnon). Entre autres, les anciennes relations d'affaires et les trajectoires professionnelles des membres de la famille Chagnon dans le milieu des affaires facilitent le recrutement de personnalités influentes dans ce milieu<sup>9</sup>. Néanmoins, la proposition et la sélection de candidats font l'objet d'un processus encadré par le comité de gouvernance de la Fondation, prenant en compte les objets de travail, les compétences et le réseautage civique des candidats<sup>10</sup>.

Les membres de la direction et du personnel de la Fondation proviennent également de différents secteurs, que ce soit du milieu des affaires, du milieu universitaire, de la fonction publique et plus marginalement, du milieu communautaire<sup>11</sup>. L'utilisation de leurs réseaux personnels, développés au cours de leur trajectoire professionnelle, à des fins de réseautage de la Fondation varie grandement d'une personne à l'autre et ne fait pas partie d'une stratégie organisée. Néanmoins, elle permet à certains d'avoir accès à des informations, de saisir des opportunités ou de demander des avis ou des conseils<sup>12</sup>.

L'expertise de la Fondation dans le domaine de la philanthropie s'appuie également sur l'échange d'informations, les réflexions communes ou les consultations auprès d'autres fondations, notamment lors de colloques internationaux, particulièrement aux États-Unis et au Canada, organisés notamment par le *Center for*

---

<sup>7</sup> E6, p.11.

<sup>8</sup> Implication de Claude Chagnon à la Fondation des Enfants de Vaudreuil-Soulanges (FEVS) et à la Fondation de l'athlète d'excellence. E4, p.7.

<sup>9</sup> E3, p.10-11. E4, p.7. E6, p.27-29. Cette trajectoire aide à la compréhension du milieu des affaires et au réseautage, notamment en donnant une crédibilité auprès des acteurs.

<sup>10</sup> E6, p.11-12. Le recrutement est fait à partir d'une base de candidature alimentée par les connaissances du personnel et de la direction de la Fondation. À partir de cette base, des suggestions sont faites au comité de gouvernance, qui étudie les dossiers et fait passer des entrevues aux candidats. La sélection se fait sur la base des objets de travail, des compétences (exemples, interventions, gestion de grandes organisations, etc.) et, depuis récemment, du réseautage civique des candidats. La décision est prise par le comité de gouvernance.

<sup>11</sup> E5, p.31.

<sup>12</sup> E6, p.28. E7, p.22-23.

*effective philanthropy*<sup>13</sup> ou Fondation philanthropique Canada (FPC)<sup>14</sup>. Certains contacts développés lors des tournées de consultation de fondations nord-américaines en 2001 ont été maintenus, notamment avec la *Casey Foundation*<sup>15</sup>. Néanmoins, ces relations demeurent limitées et peu fréquentes<sup>16</sup>. La fondation est aussi membre du *Council on Foundations*, regroupant près de 80 000 fondations nord-américaines, dont plus de 50 grandes fondations<sup>17</sup>. De rares relations existent avec des fondations européennes, mais ne sont pas soutenues<sup>18</sup>. De faible intensité jusqu'à il y a environ 2 ans, les relations avec les fondations canadiennes (ex. Adkinson, Lawson, McCain, General Motors) sont entretenues par des membres de la direction de la fondation (ex. conseiller à l'évaluation, directeur Communication et affaires publiques, vice-président Partenariats et stratégies, président)<sup>19</sup>. La présence de membres de la direction aux conseils d'administration de regroupements canadiens de fondations, tels FPC ou le *Early Child Development Funders Working Group*<sup>20</sup>, facilite le réseautage, l'échange d'informations et la consultation<sup>21</sup>. Les échanges avec ses fondations portent principalement sur les modes d'interventions des fondations, des thématiques ou des préoccupations communes (ex. innovation), le rôle des fondations au sein des systèmes nationaux d'intervention et les possibilités de collaboration<sup>22</sup>. D'ailleurs, FPC organise un symposium sur la collaboration<sup>23</sup>. À de rares occasions, des discussions peuvent porter sur des projets précis<sup>24</sup>. Au Québec, la Fondation entretient surtout des relations *ad hoc* et informelles avec plusieurs fondations québécoises (Gauthier-Dufresne, Bombardier, Jean Coutu, Béati)<sup>25</sup>. Elle a développé une relation plus forte avec Centraide et McConnell<sup>26</sup>. La tentative d'organiser un réseau de grandes fondations québécoises (ex. McConnell, Bombardier) n'a pas abouti, étant donné leur nombre limité<sup>27</sup>.

---

<sup>13</sup> E4, p.5, E5, p.15-16, E6, p.9. Le Center for effective philanthropy est un organisme à but non lucratif œuvrant en recherche qui organise des colloques réunissant les experts en évaluation des fondations nord-américaines, généralement afin de discuter d'un cas (exemples, problèmes) rencontrés par une fondation.

<sup>14</sup>FPC est une association de donateurs canadiens regroupant des fondations publiques et privées ainsi que des œuvres de bienfaisance. Sa mission consiste à FPC soutenir « la philanthropie structurée ainsi que la croissance et le développement de fondations responsables et efficaces en offrant des services et des ressources à ses membres et en les représentant dans les questions qui les concernent. » FPC, « à propos de FPC », consulté le 21 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://pfc.ca/fr/a-propos-de-fpc/a-propos-de-fpc/>

<sup>15</sup> E4, p.5. E6, p.10. Par exemple, actuellement, la Fondation sollicite les fondations consultés à l'époque afin d'avoir une rétroaction sur son expérience.

<sup>16</sup> E1, p.4, E4, p.5. E5, p.16.

<sup>17</sup> E6, 8.

<sup>18</sup> E6, p.9.

<sup>19</sup> E4, p.5. E5, p.16, E6, p.6. 11. E8, p.2.

<sup>20</sup> L'ECD Funders Working Group est un regroupement de fondations canadiennes travaillant sur la problématique de la petite enfance.

<sup>21</sup> E1, p.4. E4, p.3, E5, p.16, E6, p.7.

<sup>22</sup> E1, p.4, E4, p.3. E6, p.6. E8, p.2.

<sup>23</sup> E6, p.7. E8, p.2.

<sup>24</sup> E5, p.16.

<sup>25</sup>E6, p.8-9.

<sup>26</sup>E2, p.7. E6, p.10, E9, p.2. L'intensité de la relation avec Centraide du Grand Montréal s'expliquerait par la proximité des orientations (prévention de la pauvreté) et des stratégies (mobilisation et développement communautaire, approche territoriale), l'envergure de Centraide du Grand Montréal, le développement de relations interpersonnelles et la participation aux mêmes forums à Montréal. Il y aurait aussi une proximité avec la Fondation McConnell, malgré les cibles et territoires d'intervention différents. Néanmoins, Centraide du Grand Montréal étant une fondation publique, celle-ci ne ferait pas face aux mêmes enjeux de légitimité que les fondations privées.

<sup>27</sup> E6, p.8-9.

Finalement, la Fondation a fait affaire occasionnellement avec des firmes internationales de consultants, spécialisées en analyse stratégique, lors de réorientation stratégique, telles Deloitte & Touche, Raymond Chabot Grant Thornton, Darvida, Groupe CREACOR ou McKinsey<sup>28</sup>. Néanmoins, avec le développement de l'expertise interne de la Fondation, la réflexion stratégique s'est internalisée et les relations avec ces consultants tendent à se réduire, particulièrement depuis 2010, et à se limiter à des mandats précis en appui au travail de la Fondation ou des trois fonds (ex. formation, animation, étude)<sup>29</sup>. Les contrats de consultation comprennent un financement. Néanmoins, les besoins d'une évaluation neutre et la taille réduite du personnel de la Fondation expliquent le maintien de relations de consultation de firmes externes<sup>30</sup>.

### 2.3. Réseaux d'influence

Afin d'assurer une représentation des fondations auprès des autorités publiques, de faire la promotion de la philanthropie et d'explorer les perspectives de collaboration, la Fondation participe au sein de regroupements de fondations canadiennes, tels FPC et le *ECD Funders Working Group*, sur lesquels siègent respectivement le président et le vice-président Partenariats et stratégies de la Fondation<sup>31</sup>. FPC, dont la mission consiste à faire la promotion de la philanthropie au Canada, offre un support aux fondations canadiennes, généralement de petite taille, et assure une représentation au niveau des autorités fédérales. L'organisation exerce des actions de lobbying en ce qui concerne le cadre législatif, réglementaire et fiscal encadrant les fondations<sup>32</sup>. La Fondation participe aussi à *Imagine Canada*, organisme représentant le secteur à but non lucratif faisant du *lobbying* en matière fiscale, législative et réglementaire. La Fondation a développé des liens d'affinité plus intenses avec *ECD Funders Working Group* afin de partager l'expérience québécoise des politiques familiales, faciliter leur transfert dans les autres provinces et ainsi, réduire le risque d'un ralentissement ou d'un recul au Québec<sup>33</sup>. Le président de la Fondation participe également au conseil d'administration de l'Institut Mallet<sup>34</sup>, dont la mission consiste à « contribuer à l'avancement et à la promotion concertée de la pensée et de la culture philanthropiques auprès de la société »<sup>35</sup> québécoise. Cette participation reflète un désir de concertation des fondations québécoises au sein d'un espace de réflexion appuyé par le milieu de recherche en philanthropie<sup>36</sup>. D'ailleurs en 2013, l'institut organise un colloque sur la philanthropie<sup>37</sup>. Pour la Fondation, l'Institut pourrait contribuer à la valorisation du rôle des fondations privées au Québec<sup>38</sup>.

---

<sup>28</sup> E6, p.13.

<sup>29</sup>E1, p.4-5. E6, p.13-14. À titre d'exemples, dans le cadre de la réflexion stratégique amorcée depuis 2010 sur l'influence, l'équipe interne de la Fondation a préparé plusieurs outils et documents de positionnement afin d'appuyer la réflexion.

<sup>30</sup> E6, p.13.

<sup>31</sup> E6, p.7.

<sup>32</sup> E4, p.1. E6, p.11.

<sup>33</sup> E6, p.7-8. E8, p.11.

<sup>34</sup> E4, p.2. E6, p.8.

<sup>35</sup>Institut Mallet, « Institut Mallet Pour l'avancement de la culture philanthropique », consulté le 20 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://www.institutmallet.org/>

<sup>36</sup> E4, p.2 L'organisme reçoit une contribution financière de la ville de Québec et un appui d'une chaire en philanthropie de l'Université de Laval (exemple, travaux scientifiques).

<sup>37</sup>E4, p.6.

<sup>38</sup> E9, p.2-3.

Au Québec, la Fondation tente aussi d'exercer une influence stratégique afin de mener à bien sa mission et de sensibiliser les décideurs politiques et la population à la prévention de la pauvreté<sup>39</sup>. Dans ce cadre, elle échange avec des personnes œuvrant en politique (ex. ministres, députés) ou dans la haute fonction publique afin de les informer sur sa mission, de promouvoir une compréhension commune de la prévention de la pauvreté, de se former une meilleure compréhension des mécanismes gouvernementaux et d'exercer une influence facilitant le financement public en matière de prévention de la pauvreté, notamment à l'aide de projets démonstrateurs et de la recherche scientifique<sup>40</sup>. La Fondation tente également de sensibiliser et d'informer les partis politiques québécois, notamment le Parti libéral du Québec, le Parti Québécois et la Coalition Avenir Québec, sur sa mission, soit la prévention de la pauvreté, à travers la réussite éducative des jeunes<sup>41</sup>. Cette influence est exercée sur une base informelle, peu fréquente, lors de discussions entre le président, le vice-président Stratégies et Partenariats ou le directeur Communication et affaires publiques de la Fondation et des représentants de ces partis politiques<sup>42</sup>. Des échanges ont aussi lieu entre la haute fonction publique et des membres de la direction, notamment le vice-président Stratégies et partenariats<sup>43</sup>.

L'influence politique et, plus largement, l'influence sur le débat public s'exercent par l'entremise des relations établies avec des groupes de réflexion, notamment le Groupe d'action en persévérance scolaire et réussite éducative, présidé par Jacques Ménard, et sur lequel siègent le vice-président Partenariats et stratégie de la Fondation et les directrices de Réunir Réussir et d'Avenir d'enfants<sup>44</sup>. La Fondation y a exercé une influence sur les orientations<sup>45</sup>. La Fondation a également déjà commandité l'Institut du Nouveau Monde (INM) et différentes conférences thématiques (ex. Les 20 ans de Québec fou de ses enfants, conférence de Montréal sur le développement des enfants, la pauvreté et la prévention de l'obésité, rencontres interrégionales sur la persévérance et la réussite scolaire, Forum IAB) afin d'alimenter la visibilité et le débat autour d'enjeux publics<sup>46</sup> et d'influencer les politiques publiques<sup>47</sup>. Les événements organisés par la Fondation servent aussi à sensibiliser les acteurs du milieu des affaires<sup>48</sup>.

L'influence de la Fondation dans l'espace public passe également par des relations formelles et informelles avec les médias. D'une part, à travers ses communications externes, la Fondation vise à renforcer sa notoriété, sa crédibilité et sa légitimité auprès des organismes partenaires - plutôt que du grand public - afin d'exercer une influence<sup>49</sup>. La campagne sociétale a d'ailleurs eu un impact positif sur cet aspect<sup>50</sup>. D'autre part, les relations informelles entretenues avec des journalistes permettent aux responsables de la Fondation de répondre à leurs questions, d'échanger mutuellement des informations (ex. études, références d'organismes),

---

<sup>39</sup> E4, p.2.

<sup>40</sup> E4, p.2. E8, p.2, 10. Par exemple, l'étude de Pierre Fortin sur les milieux de garde subventionnés.

<sup>41</sup> E4, p.3, E8, p.10.

<sup>42</sup> E3, p.11. E6, p.14

<sup>43</sup> E5, p.26.

<sup>44</sup> E3, p.8. E4, p.3, 5, E6, p.15. Les 2e rencontres interrégionales sur la persévérance et la réussite scolaires, "Partenaires", consulté le 20 août 2012, en ligne adresse UR: <http://www.groupeactionperseverance.org/partenaires/>

<sup>45</sup> E4, p.5.

<sup>46</sup> E6, p.5.

<sup>47</sup> E8, p.5.

<sup>48</sup> E8, p.16.

<sup>49</sup> E9, p.15-16.

<sup>50</sup> E9, p.16.

d'inviter les journalistes à des événements publics organisés par la Fondation et de mettre en valeur des projets soutenus<sup>51</sup>. Les bonnes relations amènent parfois les journalistes à consulter la Fondation sur des questions du débat public, par exemple des politiques gouvernementales. Néanmoins, la Fondation n'a pas de stratégie de prise de position<sup>52</sup>. Elles permettent aussi de prévenir ou de réagir aux controverses médiatiques entourant la Fondation<sup>53</sup>. Outre le projet Télé-Québec<sup>54</sup>, la Fondation n'entretient pas de relations partenariales formelles avec des entreprises médiatiques. Indirectement, elle leur a acheté des pages publicitaires dans le cadre de l'opération sociétale Naître-et-Grandir<sup>55</sup>.

Les trajectoires professionnelles des membres du personnel et de la direction contribuent à l'influence informelle exercée par la Fondation. Des relations interpersonnelles de confiance, voire d'amitié, existent avec des personnes travaillant au sein du milieu politique (ex. ministres, députés, candidats de partis politiques), de la haute fonction publique (ex. sous-ministres, directeurs d'agences gouvernementales), du milieu communautaire et du milieu des affaires, notamment des médias<sup>56</sup>. Ces relations favorisent la compréhension interne de ces milieux, les personnes y ayant œuvré antérieurement. Elles leur facilitent l'accès afin d'échanger des informations, contribuant au positionnement de la Fondation et à la saisie d'opportunités. Elle permet aussi de sensibiliser ces différents acteurs à la mission et aux actions de la Fondation ou de régler des problèmes ponctuels dans le cadre de projets partenariaux. La participation à des conseils d'administration ou à des événements publics (ex. Chambre de commerce du Montréal métropolitain) de certains membres de la Fondation donne un accès à des personnes œuvrant dans ces différents milieux, en particulier, à des acteurs avec lesquels aucune collaboration n'est formellement établie<sup>57</sup>. Toutefois, ces pratiques ne sont pas systématisées et planifiées sur le plan organisationnel<sup>58</sup>.

## **2.4. Réseaux de collaboration dans le cadre de projets**

Le financement de projets en partenariat avec d'autres organisations afin d'accomplir sa mission permet à la Fondation de développer son réseau et son influence. Dans les prochaines sections, les réseaux au sein desquels s'insère la Fondation seront décrits en fonction des types de projets, soit le portefeuille de projets internes, l'opération sociétale Naître-et-Grandir et l'action des OBNL mis en place en partenariat avec le gouvernement québécois, c'est-à-dire Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir.

### **2.4.1. Projets internes**

---

<sup>51</sup> E8, p.1-2, 4-5. Notamment les journalistes traitant des thématiques ciblées par la Fondation, telles : la petite enfance, la réussite éducative, les saines habitudes de vie, la pauvreté ou la philanthropie.

<sup>52</sup> E8, p.4.

<sup>53</sup> E9, p.16.

<sup>54</sup> Dans le cadre du projet avec Télé-Québec, la Fondation est non seulement une source de financement, mais également d'expertise sur la petite enfance servant à l'équipe de programmation. E9, p.16.

<sup>55</sup> E8, p.5-6, E9, p.16. Par exemple, la deuxième campagne sociétale a coûté 6 127 000 dollars sur 4 ans.

<sup>56</sup> E3, p.19-20, E4, p.7, E5, p.31, p. E8, p.1, 13.

<sup>57</sup> E3, P.19-21. E8, p.11.

<sup>58</sup>E3, p.21.

Durant ses premières années d'activités philanthropiques (2000-2006), la Fondation lance de multiples projets dans le cadre desquels elle développe un réseau composé à la fois de partenaires financiers et de partenaires de réalisation (voir Graphique 1).

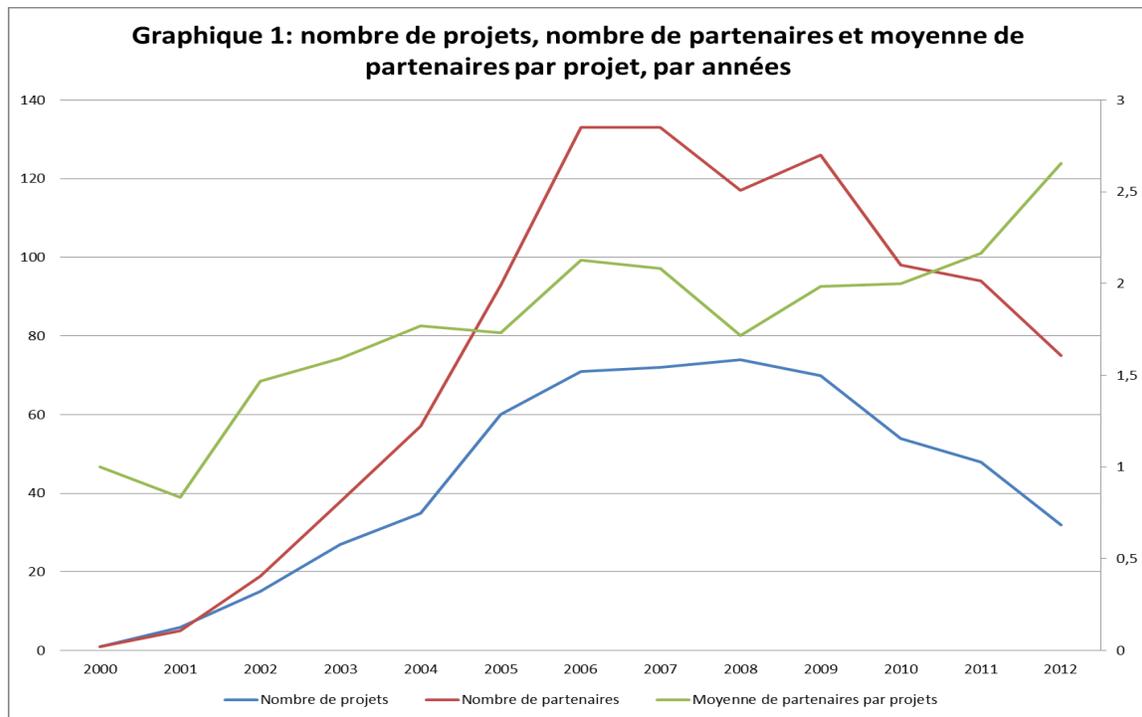


Figure 1: Nombre de projets, nombre de partenaires et moyenne de partenaires par projet, par année.

Durant cette période, l'action philanthropique de la Fondation s'actualisait principalement à travers les investissements dans ses projets internes<sup>59</sup>. Avec la réorientation stratégique de 2006 et la conclusion de grands partenariats avec le gouvernement du Québec, élargissant le mandat de Québec en Forme et établissant deux nouveaux OBNL, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, la Fondation entame une stratégie de retrait des projets. Ce retrait a pour conséquence de réduire le nombre de collaborations avec les différents partenaires de son réseau (voir Graphique 1). Néanmoins, les nouveaux projets financés par la Fondation, comportent en moyenne plus de partenaires, permettant de pallier, en partie, à la diminution de ses collaborations (voir Graphique 1). D'ailleurs, la présence de plusieurs partenaires favoriserait un réseautage informel plus important entre le personnel et la direction de la Fondation et les membres des organismes partenaires<sup>60</sup>.

<sup>59</sup>E2, p.1.

<sup>60</sup>E2, p.1.

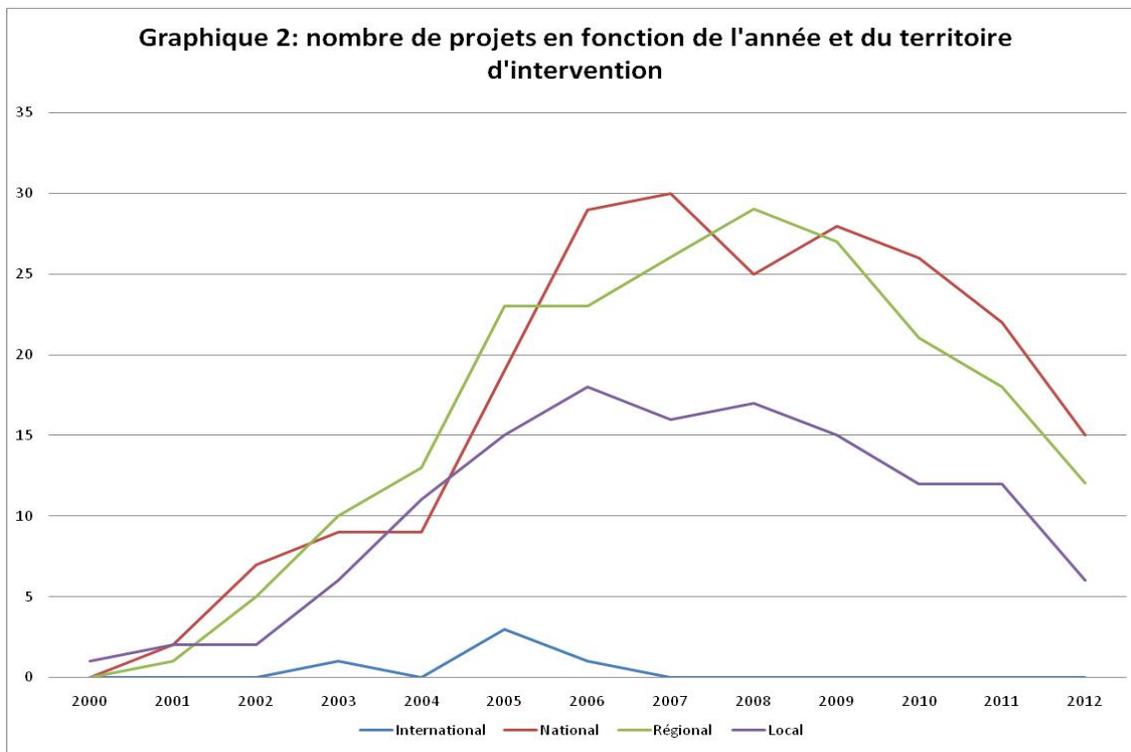


Figure 2: Nombre de projets en fonction de l'année et du territoire d'intervention

Au sein de ses projets philanthropiques, la Fondation met généralement en œuvre ses activités dans le cadre de projets à portées nationale, régionale ou locale, et plus marginalement, au sein de projets internationaux<sup>61</sup>. Durant les premières années de la Fondation (2000-2004), les projets nationaux, régionaux et locaux occupaient une part similaire du portefeuille de projets. Néanmoins, à partir de 2005, l'écart entre les projets nationaux et régionaux et les projets locaux s'accroît avec l'augmentation des projets nationaux et régionaux et l'absence de nouveaux projets locaux (voir Graphique 2). De plus, les projets nationaux, dont les budgets moyens sont supérieurs aux autres types de projets, occupent une part plus importante des budgets, s'élevant à 72 601 097 dollars, comparativement à 38 342 106 dollars pour les projets régionaux, 24 620 872 dollars pour les projets locaux et 1 205 000 dollars pour les projets internationaux<sup>62</sup>.

Les projets internes de la Fondation ciblent prioritairement l'intervention précoce pour le développement global des enfants à la petite enfance (0-5 ans), les saines habitudes de vie des jeunes de 0 à 17 ans et leur persévérance scolaire afin de favoriser leur réussite éducative (voir Graphique 3). Plus marginalement, la Fondation a financé, tout au long de son histoire, des projets ayant pour cible l'insertion à l'emploi ou le logement social. Finalement, certains des projets visent à favoriser la mobilisation et le développement communautaire, qui constituent l'une des stratégies principales de la Fondation depuis sa réorientation

<sup>61</sup> Les projets internationaux ont surtout consisté en un appui financier à des organisations œuvrant à l'échelle internationale, telle la National Foundation of Alternatives Medicine (NAFM) en 2003, l'International Association for Study of Obesity en 2005 ou le Forum économique international des Amériques en 2005 et 2006.

<sup>62</sup> Les projets Communagir (779 000 dollars) et Communautés locales en forme et en santé (CLEFS) (228 000 dollars) ont été exclus des calculs du fait que ces projets avaient une portée à la fois nationale, régionale et/ou locale.

stratégique de 2006, ou à influencer directement sur la problématique de la pauvreté, par exemple par l'appui au Collectif pour un Québec sans pauvreté.

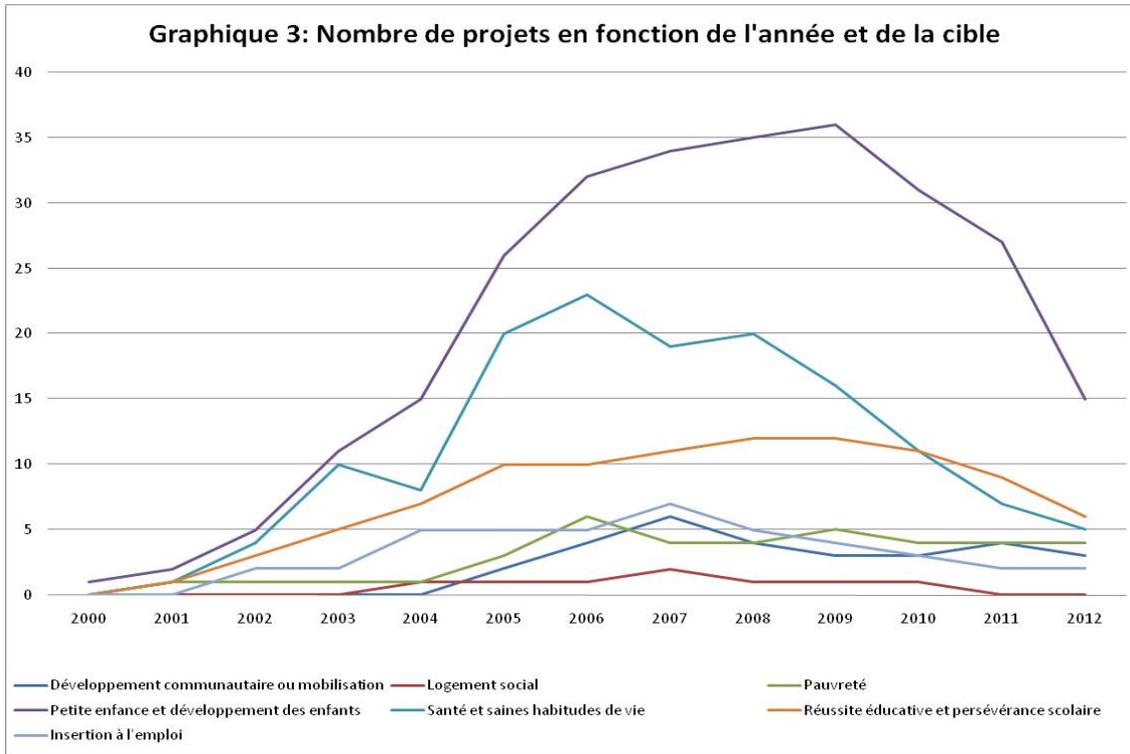


Figure 3: Nombre de projets en fonction de l'année et de la cible

La réorientation stratégique de 2006 et la conclusion de partenariats avec le gouvernement du Québec ont entraîné un retrait progressif<sup>63</sup> des projets internes; un recentrage du financement sur les trois partenariats conclus avec l'État québécois et un transfert d'une part importante des opérations de la Fondation vers les trois OBNL, Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, et du personnel assurant la gestion et l'évaluation des projets. Cette réorientation sur la stratégie des partenariats a contribué à une déconnexion du siège social avec les terrains d'intervention – la mise en opération des activités philanthropiques étant désormais conduite par les trois OBNL<sup>64</sup> – et le développement d'une réflexion stratégique au siège social de la Fondation sur son rôle d'influence, de gouvernance et de coordination (cohérence).

Outre ces effets, le retrait des projets de la Fondation a entraîné une diminution des collaborations dans le cadre de projets internes avec les acteurs du secteur public et, plus fortement, de la société civile, alors que les collaborations avec le secteur privé sont demeurées faibles, mais constantes (voir Graphique 4). Le retrait des projets internes a donc eu pour effet de concentrer davantage les relations de la Fondation avec le secteur public, délaissant les relations collaboratives développées avec des organisations de la société civile.

<sup>63</sup> La fermeture des projets s'effectue dans le cadre d'une stratégie de retrait visant à permettre aux projets d'atteindre leurs objectifs et de se pérenniser, notamment en développement des relations avec de nouveaux bailleurs de fonds. E2, p.1-2.

<sup>64</sup>Voir la Cartographie du Réseau de la Fondation Lucie et André Chagnon en Annexe.

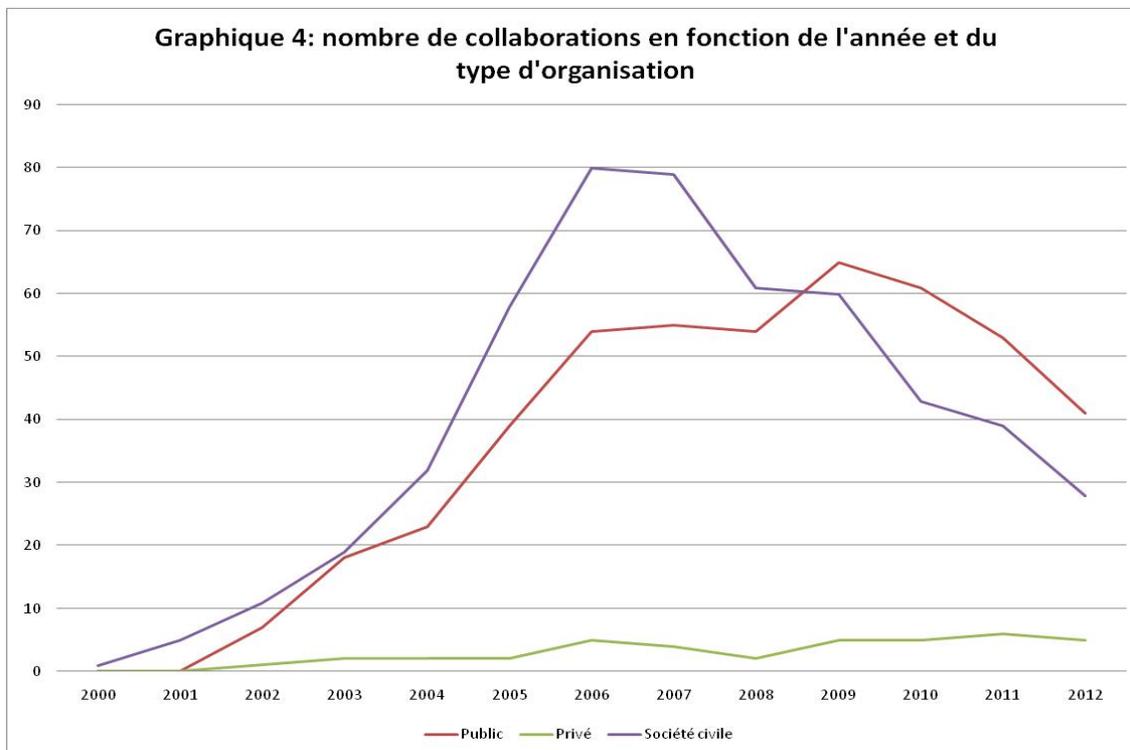


Figure 4: Nombre de collaborations en fonction de l'année et du type d'organisation

Ce changement est plus marqué en ce qui concerne les organisations communautaires ou de l'économie sociale (voir Graphique 5). En effet, durant ses premières années (2000-2006), la Fondation a développé plusieurs relations de collaboration avec des organismes communautaires, finançant de nombreux projets. Néanmoins, à partir de 2006, plusieurs des projets menés en collaboration avec des organismes communautaires qui viennent à échéance ne sont pas renouvelés et les relations collaboratives avec ce secteur d'activité diminuent de manière importante. Ce retrait progressif s'explique par une décision de la Fondation de centrer son action sur sa stratégie de mobilisation et l'appui aux trois fonds et sur l'application de critères de sélection de partenaires (ex. pérennité, expertise, expériences probantes, capacité à reproduire des programmes, etc.)<sup>65</sup>. Au contraire, de nouvelles collaborations sont mises en place avec des organismes à but non lucratif (OBNL) ne faisant pas parti des milieux communautaires. Certains ont été créés ou sont opérés par la Fondation –tels le magazine *Bien Grandir*, *Passeportsanté.net*, *Naître-et-Grandir* ou *Communagir* -, parfois en partenariat avec les acteurs publics, tels *Avenir d'enfants* issu d'un partenariat avec le ministère de la Famille et des Aînés, *Québec en Forme*, créé en partenariat avec le ministère de la Santé et des Services sociaux ou *Réunir Réussir*, découlant d'une entente administrative avec le Secrétariat à la jeunesse.

<sup>65</sup> E6, p.27. Fondation Lucie et André Chagnon, *Programme de familiarisation*, 2003, p.24.

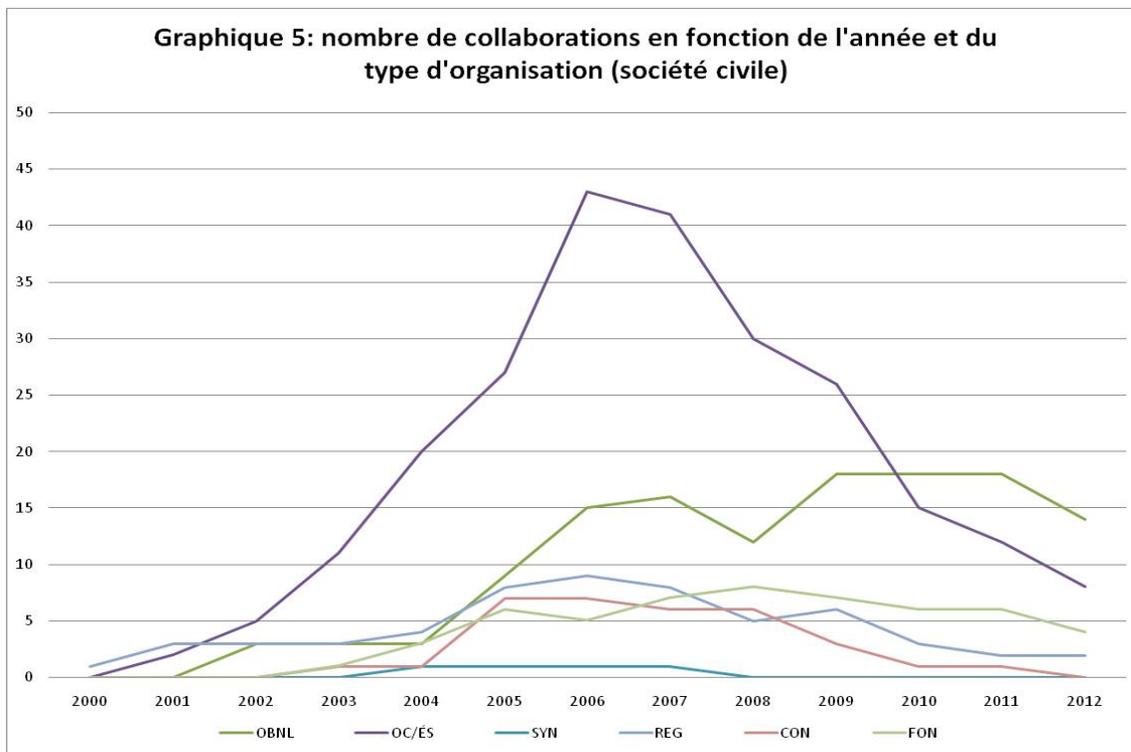


Figure 5: Nombre de collaborations en fonction de l'année et du type d'organisation (société civile)

Outre les relations avec le milieu communautaire, la Fondation a maintenu des relations de collaborations dans le cadre de projets avec quelques fondations québécoises publiques ou communautaires<sup>66</sup> - collaborations établies sur une base *ad hoc* plus que systématique<sup>67</sup> -, regroupements d'organisations<sup>68</sup> et instances de concertation<sup>69</sup>, malgré une légère diminution des projets impliquant ces deux derniers types d'acteurs. Les collaborations avec les milieux syndicaux sont limitées, la Fondation ayant financé entre 2004 et 2007 un seul projet d'insertion à l'emploi en partenariat avec la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ), les syndicats affiliés et les entreprises partenaires du Fonds de Solidarité FTQ.

<sup>66</sup>Par exemple, la Fondation UQÁM, la Fondation du Cégep du Vieux Montréal, la Fondation du Cégep Limoilou, la Fondation des enfants de Vaudreuil-Soulanges, la Fondation du Dr. Julien, Centraide du Grand Montréal et la Fondation de la Visite.

<sup>67</sup>E4, p.5-6.

<sup>68</sup> Par exemple, le Regroupement économique et social du Sud-Ouest, le Collectif pour un Québec sans pauvreté, le Réseau Villes et Villages en Santé d'Abitibi-Témiscamingue, l'Association québécoise des Centres de la petite Enfance et l'Association des Centres Jeunesse du Québec.

<sup>69</sup> En plus du soutien aux Comités d'action locaux (CAL), devenus des Regroupements locaux de partenaires (RLP), de Québec en Forme et d'Avenir d'enfants et aux Instances régionales de concertation (IRC) soutenu par Réunir Réussir, la Fondation a appuyé, dans le cadre de projets, la Table de la concertation sur la faim et le développement social du Montréal métropolitain, le Regroupement pour le développement social de la région de Deux-Montagnes et du Sud de Mirabel (RPDS), la Coalition de la Petite-Bourgogne Quartier en santé, la table de concertation des services de la petite enfance de Saint-Henri et de la Petite-Bourgogne, et Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé (COSMOSS) du Bas-Saint-Laurent.

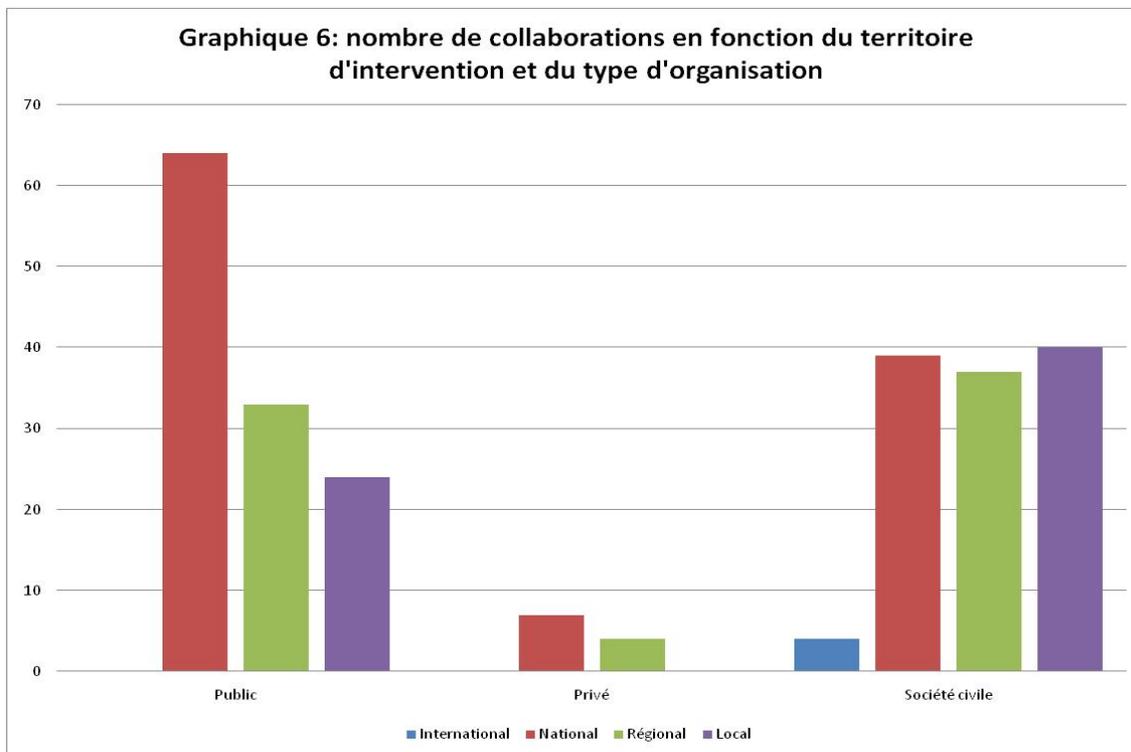


Figure 6: Nombre de collaborations en fonction du territoire d'intervention et du type d'organisation

Ces changements contribuent à la distanciation de la Fondation face aux terrains d'intervention locaux. En effet, les organisations de la société civile, *a fortiori* les organismes communautaires et d'économie sociale, ont un fort ancrage local et étaient généralement impliqués dans le cadre de projets locaux, voire régionaux, comparativement aux acteurs du secteur public, surtout impliqués dans les projets à portée nationale (voir les Graphiques 6 et 7). De surcroît, les collaborations établies avec des OBNL extérieurs au milieu communautaire étaient partie intégrante de projets ayant une portée nationale.

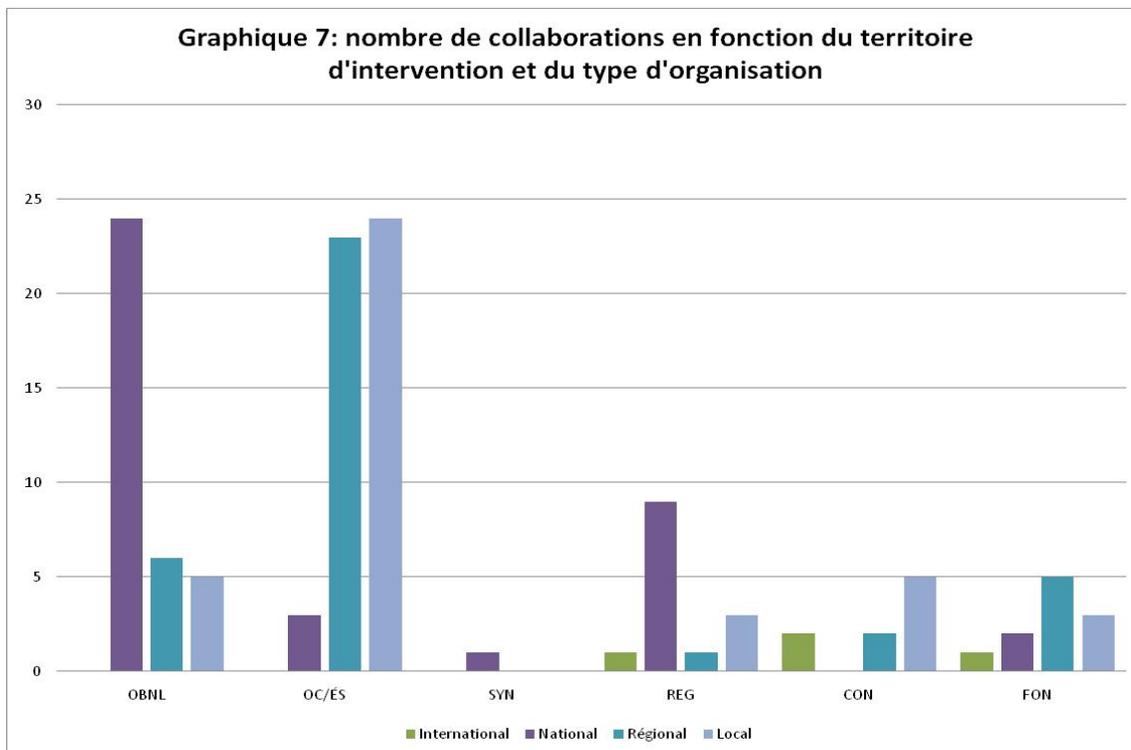


Figure 7: Nombre de collaboration en fonction du territoire d'intervention et du type d'organisation

En ce qui concerne les cibles de l'action, de légères différences sont notables entre les différents secteurs avec lesquels la Fondation a établi des collaborations (voir Graphique 8). Ainsi, les acteurs du secteur public semblent plus impliqués dans le cadre de projets visant à améliorer la santé de la population et à favoriser les saines habitudes de vie ainsi que de projets visant à soutenir la persévérance scolaire afin de favoriser la réussite éducative des jeunes. Pour leur part, les acteurs de la société civile sont plus impliqués dans des projets visant à contribuer au développement des jeunes enfants (0-5 ans), à stimuler le développement communautaire à travers la mobilisation, à favoriser l'insertion à l'emploi et à promouvoir la prévention de la pauvreté. Finalement, le secteur privé est impliqué dans des projets touchant les principales cibles de la fondation (ex. petite enfance, saines habitudes de vie, réussite éducative) et dans le financement de logements sociaux, notamment à travers la Fond d'investissement de Montréal (FIM). Notons toutefois que plusieurs projets sont financés par des campagnes de financement organisées par des personnes provenant du secteur privé, bien qu'aucune entreprise à but lucratif ne soit formellement impliquée<sup>70</sup>.

<sup>70</sup>E6, p.27. Ceci se fait parfois à travers l'implication de ses personnes dans d'autres fondations.

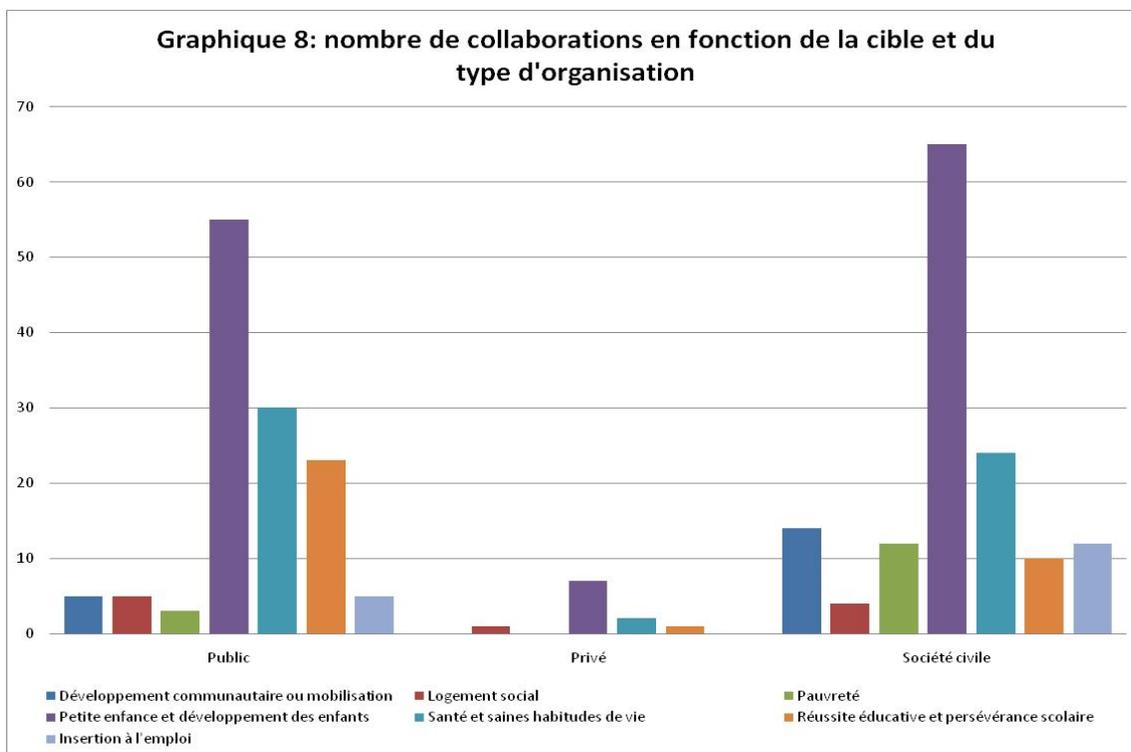


Figure 8: Nombre de collaborations en fonction de la cible et du type d'organisation

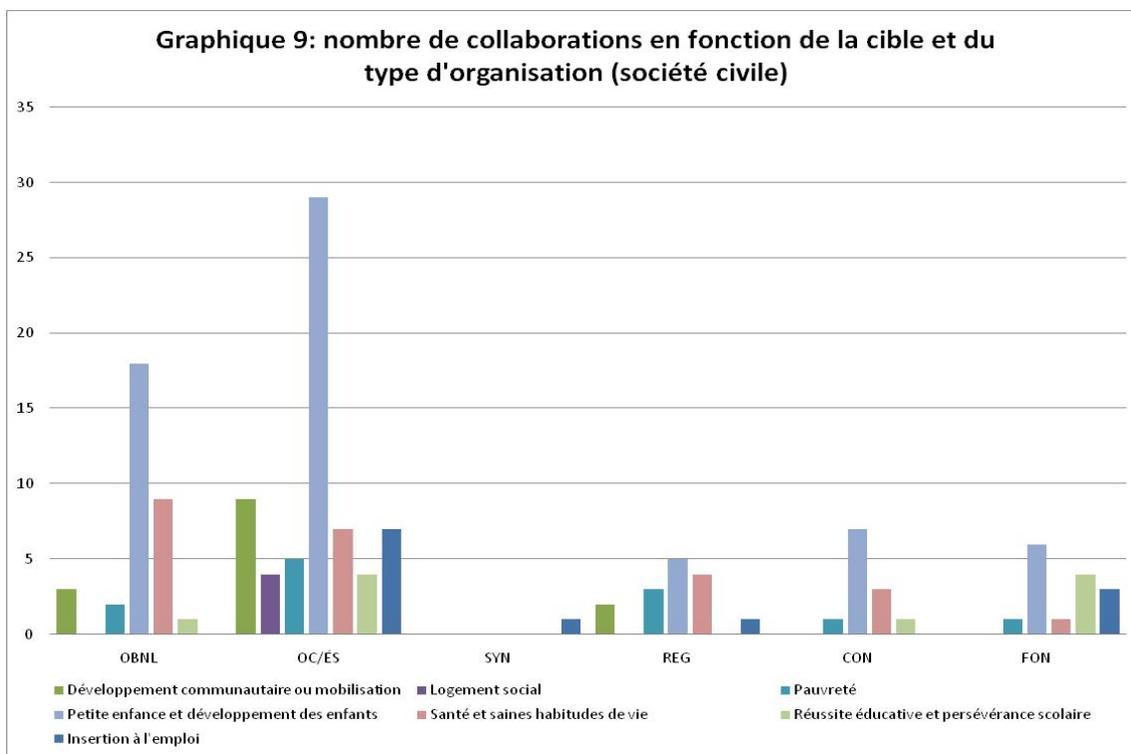


Figure 9: nombre de collaborations en fonction de la cible et du type d'organisation (société civile)

Au sein de la société civile, tous les types d'organisations, excepté les syndicats, sont impliqués prioritairement dans des projets en matière de petite enfance (voir Graphique 9). Les organismes communautaires, et dans une moindre mesure, les regroupements nationaux d'organismes et les fondations, sont impliqués dans des projets ciblant les problématiques du logement social et de l'insertion à l'emploi. Les organismes communautaires sont aussi plus souvent parties prenantes de projets de développement communautaire et de mobilisation. Les projets avec des instances de concertation se concentrent sur les principales cibles de la Fondation, c'est-à-dire la petite enfance, les saines habitudes de vie et la réussite éducative.

## Recherche

Depuis sa création, la Fondation a mis sur pied des projets en collaboration avec différentes organisations dans le domaine de la recherche. Bien qu'ayant variés dans le temps, ces projets ont représentés entre 9 % et 16 % du nombre total de projets philanthropiques de la Fondation, totalisant 30 108 709 dollars, soit 20,52% des budgets dépensés au sein des projets internes à la Fondation. La majorité des collaborations dans le cadre de projets de recherche sont mises en place entre 2000 et 2006. Avec le retrait de la Fondation de ses projets internes, le nombre de nouveaux projets diminue alors que plusieurs projets viennent à échéance et ne sont pas renouvelés (voir Graphique 10).

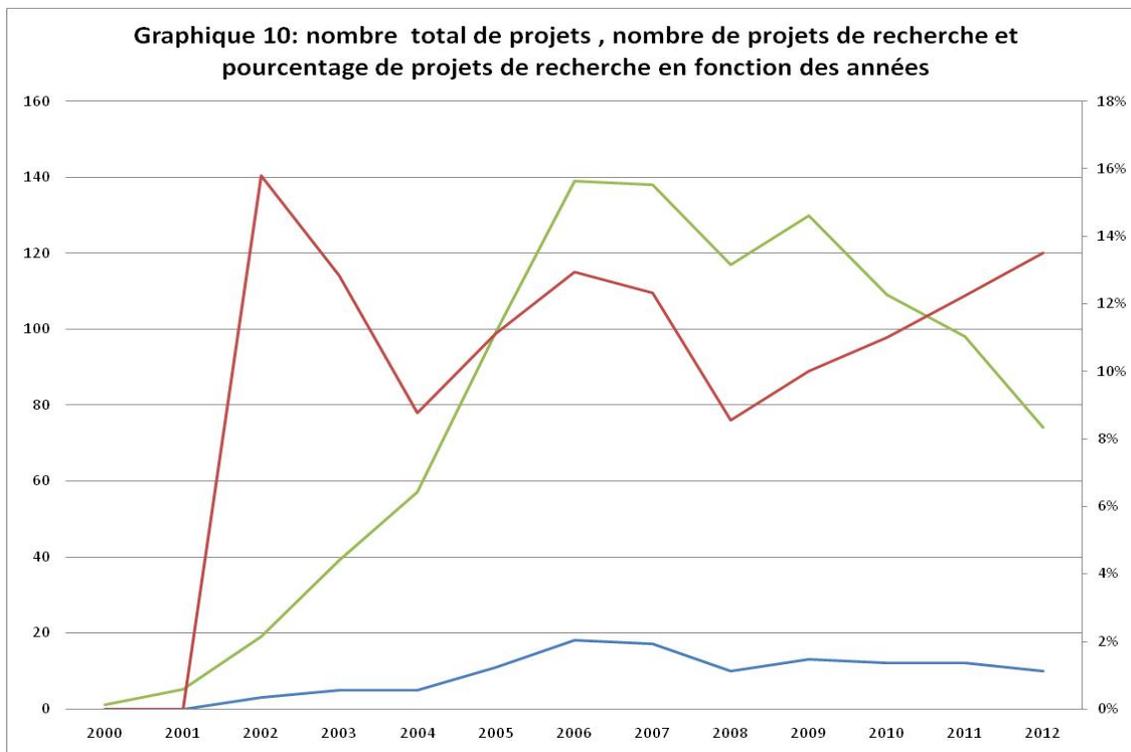


Figure 10: Nombre total de projets, nombre de projets de recherche et pourcentage de projets de recherche en fonction des années

Les projets de recherches soutenus par la Fondation se concentrent sur sa mission et ses principales cibles d'intervention ou celles de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir, soit la pauvreté, les saines habitudes de vie, le développement des enfants et la persévérance scolaire, ainsi que sur leur principale stratégie d'intervention, la mobilisation des communautés (voir Graphique 11). À l'exception de la campagne

sociétale<sup>71</sup>, la Fondation utilise peu le savoir développé dans le cadre de ces recherches afin d'appuyer sa stratégie d'action ou celle des fonds, bien qu'une telle volonté ait déjà existé. La recherche sert principalement à fournir un appui d'expertise aux projets sur des éléments de contenu, telle la connaissance du développement de la petite enfance ou des saines habitudes de vie<sup>72</sup>, ou à fournir une crédibilité aux approches préconisées ou les cibles choisies par la Fondation dans l'espace public (ex. sondages, ÉLDEQ)<sup>73</sup>.

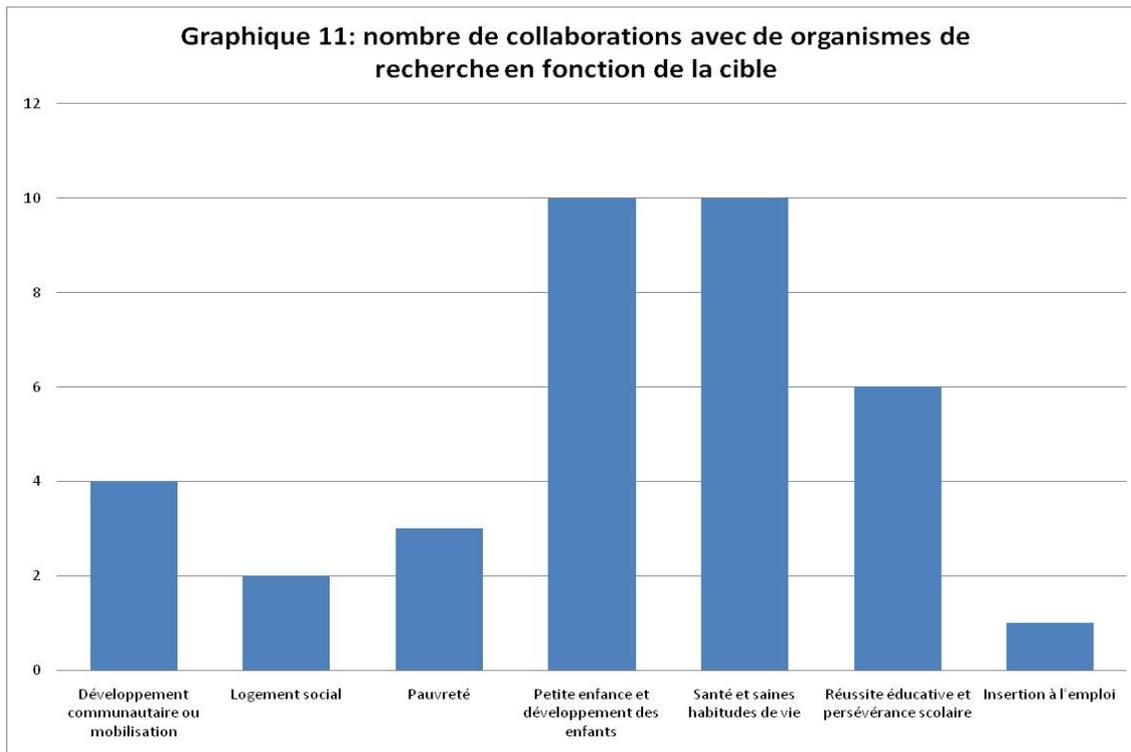


Figure 11: Nombre de collaborations avec des organismes de recherche en fonction de la cible

La majorité des projets sont menés par des organismes de recherche du secteur public, en collaboration avec d'autres acteurs du secteur public. Ces projets de recherche ont contribué au réseautage de la Fondation avec les universités, qui la sollicitent par la suite afin de soutenir d'autres projets<sup>74</sup>. Quelques rares projets sont menés en collaboration avec des OBNL, voire des organisations communautaires, des regroupements d'organisations, des fondations ou des instances de concertation (voir Graphique 12).

<sup>71</sup> E9, p.23-24. Dans le cadre de la campagne, il y a un recours systématique et continu à la recherche et à l'évaluation afin d'orienter les prises de décisions.

<sup>72</sup> E5, p.16-17, 19, E9, p.22. Entre autres choses, la chaire en approche intégrée en prévention de Laval avait le mandat d'appuyer et de faire de la consultation auprès de Passeportsanté pour valider leur fiches médicales. Toutefois, la chaire a été fermée et Passeportsanté a été vendu avec la réorientation de la mission de la fondation. De même, le projet Plateforme évaluative, qui a été démarré avec le CRPO, devait assurer un soutien aux organismes locaux dans les domaines d'intervention de Québec en Forme pour la mise en place de projets et l'évaluation de leurs activités et leur permettre de bonifier leurs interventions.

<sup>73</sup> E9, p.22.

<sup>74</sup> E8, p.6.

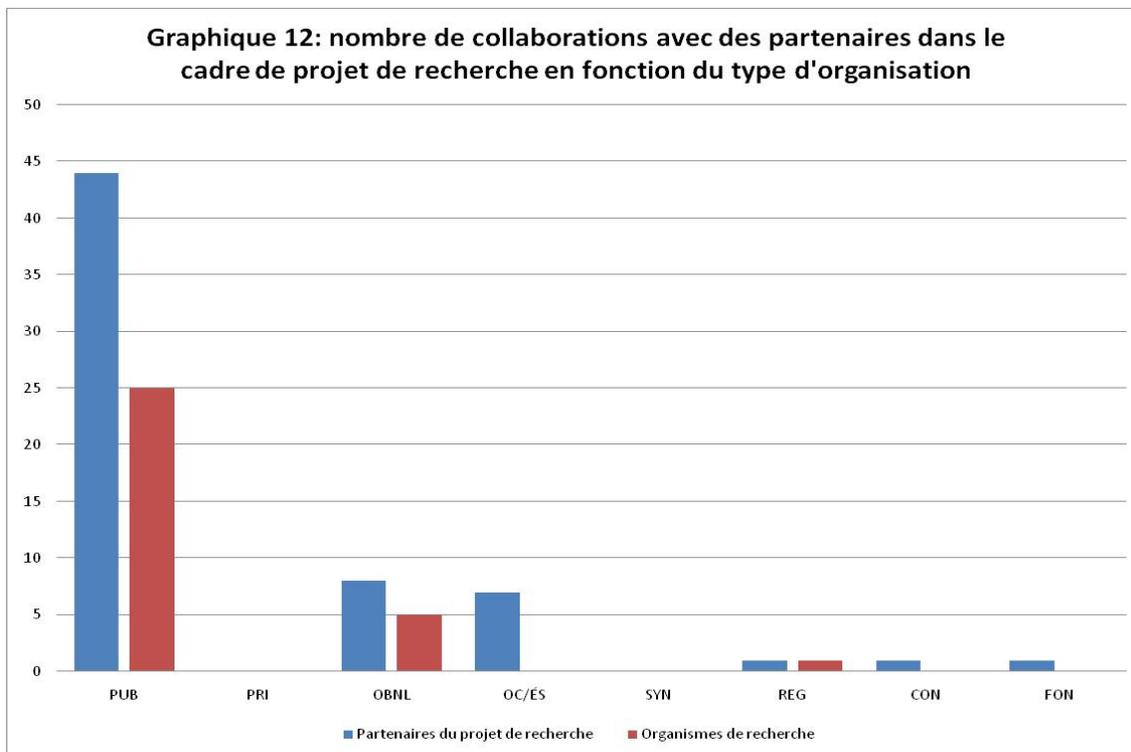


Figure 12: Nombre de collaborations avec des partenaires dans le cadre de projet de recherche en fonction du type d'organisation

### Portefeuille actuel<sup>75</sup>

Ces tendances expliquent la composition actuelle du portefeuille de projets de la Fondation et ses relations avec les différents secteurs de la société québécoise (voir Réseaux liés au portefeuille de projets de la Fondation Lucie et André Chagnon en Annexe). Ces projets internes sont principalement menés en collaboration ou en partenariat avec des instances du secteur public. Parmi ces organisations, il est possible de noter une présence importante d'organisations du réseau de la santé et des services sociaux, du réseau de l'éducation et des services de garde, tels :

- Des ministères (MELS, MSSS, MFA, MESS);
- Des centres hospitaliers (CUSM, CHUM, CHUS, CHUQ, St-Mary's, Le Gardeur, St-Justine);
- La direction de la santé publique;
- Des directions régionales de la santé publique;
- Des centres de santé et des services sociaux (CSSS);
- Des universités (McGill, UdM, UdS, UQTR, UQAC, UQÁM);
- Des centres de recherche universitaires (CRSC, Chaires AIP, IUPE, LAPDA, Chaire conjointe UQÁC/Jonquière, Chaire Nord Maurice);
- Des instituts de recherche (IRSST, ISQ, INRS, INSPQ);
- Des collèges d'enseignement général et professionnel (Cegep);

<sup>75</sup> Pour cette section, voir la cartographie Réseau de la Fondation Lucie et André Chagnon en Annexe.

- Des commissions scolaires;
- Des écoles primaires et secondaires;
- L'Association des Centres Jeunesse du Québec (ACJQ);
- Des centres de la jeunesse;
- Des centres de la petite Enfance (CPE);
- Une chaîne télévisée publique (Télé-Québec).

Le portefeuille de projets actuel contribue peu à maintenir ou à établir des relations avec des organisations de la société civile, particulièrement les organisations communautaires et de l'économie sociale. D'ailleurs, une des rares collaborations ayant perduré, celle avec le Centre Portage dans le cadre du Programme Mère-Enfant, vient à échéance en 2013. Néanmoins, de nouvelles collaborations sont initiées, notamment en matière de logement social avec le réseau l'Accorderie, Parole d'ExcluEs et la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM). Cette nouvelle collaboration s'est développée à partir du financement offert par la Fondation pour la mise sur pied du réseau des Accorderies depuis 2006. De rares collaborations avec des regroupements d'organisations de la société civile ont été développées, notamment avec le Collectif pour un Québec sans pauvreté. La Fondation a maintenu quelques relations avec des fondations québécoises dans le cadre de projets (ex. Centraide, Fondation La Visite, Fondation des enfants de Vaudreuil-Soulanges), mais ces projets viennent tous à échéance en 2012 et 2013.

Dans le cadre des projets actuels, la Fondation entretient une collaboration avec des organisations du secteur privé uniquement dans le cadre du projet Télé-Québec, notamment avec l'Agence Cossette, la firme de sondage Léger-Marketing et Téléfiction. Toutefois, cette collaboration se limite à des relations de fournisseurs de services.

### **Types de relation**

Les projets menés par la Fondation comportent tous une relation de financement, accompagnée dans la plupart des cas, par des mécanismes de reddition de compte, prévus dans les protocoles des projets<sup>76</sup>. Les relations avec les organisations collaborant aux projets sont généralement faibles, voire parfois inexistantes<sup>77</sup>. Les relations se font entre les gestionnaires de projet de la Fondation, la directrice Liaison et soutien aux organismes et le personnel<sup>78</sup> de l'organisation fiduciaire responsable du projet<sup>79</sup>.

Le financement varie selon les projets. Alors que certains projets sont financés entièrement par la Fondation, d'autres comptent la présence de plusieurs partenaires financiers, s'étant joints au projet avant ou après le démarrage<sup>80</sup>. Dans ces nouveaux projets, la Fondation pose souvent comme condition la participation d'autres bailleurs de fonds<sup>81</sup>. Toutefois, les relations entre la Fondation et les partenaires financiers sont variables. Dans

---

<sup>76</sup>E2, p.6.

<sup>77</sup>E5, p.20-21.

<sup>78</sup> E2, p.7. Afin d'accomplir leur travail, les gestionnaires de projets de la Fondation entretiennent des relations avec les porteurs du projet, qui peuvent être des gestionnaires de projet, des coordonnateurs de projet, des intervenants (ex. infirmières, directeurs d'établissement, etc.)

<sup>79</sup> E5, p.21.

<sup>80</sup> E2, p.2, 7.

<sup>81</sup> E2, p.7-8. E7, p.9.

certaines occasions, différents partenaires financent un même projet sans entretenir de relations effectives avec la Fondation. Néanmoins, dans la majorité des cas, des relations existent<sup>82</sup>.

La plupart des protocoles encadrant les projets prévoient une reddition de compte de la part des partenaires de réalisation. D'ailleurs, les gestionnaires de projets, l'équipe d'évaluation et la directrice Liaison et soutien aux organismes assure un suivi de l'atteinte des objectifs et des résultats découlant des projets auprès des partenaires de réalisation<sup>83</sup>. Certains projets mettent sur pied un comité de suivi afin d'assurer cette reddition de compte<sup>84</sup>. Lors du renouvellement du financement ou d'une prolongation du projet sans financement additionnel, la Fondation rencontre les porteurs de projets et évalue l'atteinte des objectifs<sup>85</sup>. Un suivi est également fait au niveau des processus de mise en œuvre des projets (ex. démarrage, actions mises en œuvre, fermeture)<sup>86</sup>.

Certains projets reçoivent un accompagnement de la part des gestionnaires de projets de la Fondation ou de la directrice Liaison et soutien aux organismes<sup>87</sup>. Dans la majorité des cas, l'accompagnement consiste en un support administratif et budgétaire<sup>88</sup>. Néanmoins, la Fondation peut fournir un appui au réseautage avec d'autres partenaires, à l'élaboration et la mise sur pied du projet afin de rencontrer les critères d'approbation – notamment lors de transferts vers les fonds - et à la recherche d'autres bailleurs de fonds<sup>89</sup>. Entre autres, elle appuie parfois les partenaires des projets afin qu'ils soumettent une demande de financement auprès de Québec en Forme, Avenir d'enfants ou Réunir Réussir<sup>90</sup>. D'ailleurs, certains partenaires auparavant financés par la Fondation le sont désormais par l'un des trois fonds, dans le cadre de leurs projets régionaux ou nationaux<sup>91</sup>. Cette migration demande aux projets de s'adapter afin de respecter les critères des trois OBNL.

Les projets permettent également des échanges d'informations avec les différents partenaires impliqués. Ces échanges se déroulent à la fois sur une base formelle – notamment lors de la transmission des rapports semestriels, budgétaires et finaux et des rapports d'évaluation<sup>92</sup> - et informelle, dans le cadre de conversations lors du suivi du projet par les gestionnaires de projets et la directrice Liaison et soutien aux organismes (ex. rencontres semestrielles ou trimestrielles)<sup>93</sup>. Dans le cadre du projet Initiative Amis des bébés, la Fondation a organisé un forum permettant aux centres hospitaliers participant aux projets d'échanger des informations.

---

<sup>82</sup> E2, p.2.

<sup>83</sup> E2, p.2-3.

<sup>84</sup> E7, p.4, 9-10. Par exemple, dans le cas du projet CTREQ ou de l'Alliance stratégique.

<sup>85</sup> E2, 8-9.

<sup>86</sup> E2, p.3.

<sup>87</sup> E2, p.6, E7, p.2-3.

<sup>88</sup> E7, p11.

<sup>89</sup> E2, p.5, 6.

<sup>90</sup> E2, p.5, 9, 12-13. Par exemple, cette démarche a été entreprise avec le projet Bien des mes baskets et Québec en Forme et les projets de Fonds d'extrême nécessité au cégep de Limoilou et Avenir d'enfants, le projet Pour les enfants de la Presqu'île (PEP) et Avenir d'enfants. Ste-Justine et Avenir d'enfants

<sup>91</sup> E2, p.13. E6, p.24. Notamment la Fondation du Dr. Julien, le Guide Mieux Vivre avec l'INSPQ, les trousseaux Famille et le projet Jeux d'enfants (*learning games*) ont été repris par Avenir d'enfants. Le Centre hospitalier Ste-Justine a aussi développé des liens avec Avenir d'enfants. Québec en Forme a retenu le projet Mon école à pied, à vélo! avec Vélo Québec. Québec en Forme a aussi des liens avec Atelier cinq épices et Jeunes pousses auparavant soutenus par la Fondation. Néanmoins, le transfert de projet est assez rare : 4 projets sur 27 présentés ont été retenus par les trois fonds.

<sup>92</sup> E2, p.5.

<sup>93</sup> E2, p.6.

Néanmoins, il s'agit du seul forum organisé par la Fondation ayant réuni des partenaires de ses projets internes<sup>94</sup>.

### **Intensité de la relation**

Les relations entretenues avec les différents partenaires financiers et de réalisation des projets sont généralement de faible intensité. Cette faiblesse est accentuée par la stratégie de retrait des projets internes adoptée par la Fondation. En effet, parmi les 36 projets philanthropiques actifs, 13 viendront à échéance en 2012; 14, en 2013; 3, en 2014; 1, en 2015; 3, en 2016 et 2, en 2017. La fondation se retirera donc de la majorité (27/36) de ses projets en 2012 et 2013<sup>95</sup>. De plus, avec le retrait du volet santé de la mission, les saines habitudes de vie s'intègrent difficilement à la principale cible de la Fondation, c'est-à-dire la réussite éducative des jeunes québécois en vue de prévenir la pauvreté<sup>96</sup>.

Néanmoins, le développement de grappes de projets a permis d'établir des liens multiples avec plusieurs organismes partenaires de projets appartenant à un même secteur d'activités<sup>97</sup>, notamment le secteur hospitalier<sup>98</sup>, la pédiatrie sociale<sup>99</sup>, les centres jeunesse<sup>100</sup>, les services de garde<sup>101</sup> et la recherche universitaire, voire collégiale<sup>102</sup>. Ce type de développement de projet est surtout caractéristique des relations établies avec les organismes du secteur public. Il permet un réseautage important au sein de différents secteurs d'activités<sup>103</sup> (ex. accès à l'information, compréhension du milieu, influence des pratiques), malgré le fait que les relations puissent être de faible intensité.

D'autre part, certains organismes partenaires, notamment les organismes de la société civile, ont été soutenus dans plusieurs projets réussis, maintenant des relations à long terme<sup>104</sup>. Dans certains cas, l'appui de la

---

<sup>94</sup> E2, p.4, 11.

<sup>95</sup> E2, p.1. et Fondation Lucie et André Chagnon, Portefeuille de projets à la Fondation.

<sup>96</sup> E5, p.32-33.

<sup>97</sup> E6, p.22-23.

<sup>98</sup> Par exemple, à travers les projets Initiatives amis des bébés (CHUQ, CHUM, CHUS, CUSM, Ste-Justine, St-Mary's, Le Gardeur) et Hôpitaux promoteurs de la santé (CHUM, Ste-Justine).

<sup>99</sup> Par exemple à travers le soutien d'Assistance enfants en difficultés (AED), de la Fondation du Dr. Julien, du Centre de services préventifs à l'enfance (CSPE) et du réseau de pédiatrie sociale en collaboration avec l'Université de Montréal et de l'Université McGill.

<sup>100</sup> Par exemple, à travers les différents projets avec les centres jeunesse : un projet de grille de dépistage, le projet À chaque enfant son projet, avec le Centre jeunesse de Montréal, le projet Intervenir de la grosse à 6 ans avec les centres jeunesse de Montréal et de la Montérégie ainsi que le projet Adoption et l'Alliance stratégique avec ACJQ.

<sup>101</sup> Les projets Odyssée et Eureka avec l'AQCPE.

<sup>102</sup> E5, p.24. De multiples projets de recherche ou organismes de recherche ont été soutenus à l'Université McGill, l'Université de Montréal, l'Université de Sherbrooke, l'Université Laval, l'UQAM, l'UTR et au collège de Jonquière. De même des relations ont été développées avec les hôpitaux universitaires (CHUM, CUSM, Ste-Justine).

<sup>103</sup> E3, p.17.

<sup>104</sup> Par exemple, RESO a été soutenu par les projets Famille en Tête (2000-2004) et École des parents (2004-2007). Portage a reçu un soutien dans le projet MIRE (2002-2008) le programme Mère enfant (2005-2012). Grands frères, Grandes sœurs de Montréal a reçu un soutien dans les projets Prométhée (2001-2005), Développement des compétences éducatives des parents (2004-2009) et Mentors en mouvement (2005-2009). Le Collectif pour un Québec sans pauvreté a reçu un appui financier entre 2001 et 2006 (phase 1) et entre 2006 et 2012, dans le cadre du projet AVEC (phase 2). Le réseau des Accorderies a reçu un appui en 2006 et 2012 et participe au projet Logement social à Montréal Nord en démarrage.

Fondation a même permis de créer de nouveaux organismes avec lesquels elle a développé des projets<sup>105</sup>. Dans quelques cas, des relations se maintiennent après la fin du projet avec les organismes partenaires<sup>106</sup>. Ces collaborations locales ont parfois facilité le réseautage à un niveau national<sup>107</sup>. Des collaborations dans le cadre de projets ponctuels ont aussi créé des relations plus durables, bien que faibles, ouvrant des opportunités *a posteriori*. Ainsi, le réseautage se développe parfois par la sollicitation d'anciens partenaires plutôt que par l'action délibérée de la Fondation<sup>108</sup>. D'ailleurs, l'organisation d'événements (ex. Québec fou de ses enfants, Rencontres interrégionales sur la persévérance et la réussite scolaire, forum Initiatives Amis des Bébés) renforce le réseautage informel avec les milieux d'intervention de la fondation, facilitant les ententes partenariales plus formelles<sup>109</sup>.

#### 2.4.2. Opération sociétale Naître-et-Grandir

L'opération sociétale est un projet interne de la Fondation, développé en collaboration avec Avenir d'enfants, consistant en une campagne de sensibilisation de la population à l'importance des interactions enrichissantes avec les jeunes enfants (0-5 ans) afin de favoriser leur développement. Elle consiste essentiellement en une campagne publicitaire sur une diversité de médias (ex. télévision, radio, magazine et site web Naître-et-Grandir, médias sociaux, affiches dans des lieux publics, etc.)<sup>110</sup>.

Plus important projet interne de la Fondation, la gouvernance de l'opération sociétale s'opère à différents niveaux au sein de la Fondation et de son réseau de partenaires. D'une part, les décisions portant sur le financement et l'orientation de la campagne sociétale sont sous la responsabilité des conseils d'administration de la Fondation et d'Avenir d'enfants, bien que le financement provienne d'Avenir d'enfants, en vertu d'un protocole d'entente<sup>111</sup>. Les décisions opérationnelles sont sous la responsabilité de la directrice de l'opération sociétale et sont soumises au comité de direction et à la présidence de la Fondation pour validation<sup>112</sup>. D'autre part, l'opération sociétale a mis sur pied un comité consultatif d'experts<sup>113</sup> se réunissant entre 2 et 4 fois par

---

<sup>105</sup> Par exemple, le projet CARE a mené à l'organisation de CASIOPE, l'appui de la Coop La Clé dans le cadre du projet IMPAC a donné naissance à Communagir. Le soutien du Centre 1,2,3 Go!, une initiative de Centraide du Grand Montréal, a mené à leur fusion avec Avenir d'enfants, et au renouvellement du soutien financier de Centraide du Grand Montréal par la Fondation.

<sup>106</sup> E6, p.24. Par exemple, avec le CIRCM.

<sup>107</sup> E3, p.18. Par exemple, les multiples projets développés avec les centres jeunesse ont mené à l'Alliance stratégique avec l'ACJQ.

<sup>108</sup> Par exemple, des projets de recherche ont permis le réseautage avec les universités, qui sollicitent par la suite la Fondation pour de nouvelles collaborations.

<sup>109</sup> E3, p.18.

<sup>110</sup> E8, p.6

<sup>111</sup> E5, p.8, 10.

<sup>112</sup> E3, p.4.

<sup>113</sup> E2, p.2-3. Le comité d'experts est formé de Camille Bouchard (UQÁM), Claire Gascon-Girard (CEDJE), des représentants d'Avenir d'enfants, de Québec en Forme, de Réunir Réussir et de Naître-et-Grandir, Karine Bourassa (Téléfiction), Francine Trickey (INSPQ), Julie Brousseau (clinique Mère-enfants du centre hospitalier Ste-Justine) et André Lebon (pigiste, responsable de l'Observatoire 0-5 ans)

année et participant à la gouvernance en fournissant à la Fondation une expertise – sous forme d’avis-conseil - en matière de recherche universitaire et d’intervention en petite enfance. Ce comité est composé de représentants des différents partenaires financiers (Québec en Forme, Avenir d’enfants), de médias partenaires de réalisation (Naître-et-Grandir, Téléfiction, agence de production, Télé-Québec) et d’experts provenant des milieux de recherche ou de l’intervention clinique (CEDJE, INSPQ, clinique Mère-enfants de Ste-Justine, UQÁM). Finalement, l’opération collabore avec des fournisseurs de services, notamment la firme de recherche Léger-Marketing<sup>114</sup> et l’agence Cossette<sup>115</sup>. La participation des représentants de ces organisations a mené à des collaborations *ad hoc* connexes aux travaux de la campagne sociétale (ex. recherches, publications, participation aux journées de la santé publique, etc.)<sup>116</sup>.

L’opération sociétale vise à sensibiliser et informer prioritairement les parents, mais également les intervenants œuvrant dans le domaine de la petite enfance<sup>117</sup>. Afin de rejoindre cette clientèle, l’opération a développé un réseau de distribution permettant de diffuser l’information. D’une part, la Fondation achète du temps d’antenne afin de diffuser sa campagne publicitaire auprès de divers médias québécois<sup>118</sup>. D’autre part, la Fondation s’est associée à différentes organisations œuvrant dans les domaines ciblés par l’opération sociétale. Ce réseau est composé de 165 organisations ou regroupements d’organisations des réseaux de l’éducation, de la santé et de services sociaux, et de services de garde; d’associations professionnelles, communautaires et civiles et d’entreprises privées ou publiques, notamment de médias (voir Réseau de distribution de l’opération sociétale en Annexe). De plus, près de 350 représentants de ces organismes ont assisté au lancement de la première campagne sociétale. Ceux-ci ont été informés, voire consultés, lors du lancement des campagnes subséquentes<sup>119</sup>. De même, la Fondation a distribué plus de 20 000 affiches éducatives auprès des intervenants en petite enfance du réseau de distribution de Naître-et-Grandir, s’étendant sur l’ensemble du territoire québécois. En effet, Naître-et-Grandir<sup>120</sup> sert de canaux de distribution et de production de contenu médiatique, permettant la diffusion des messages de la Fondation dans le cadre de campagne de sensibilisation et d’information. Pour sa part, le Magazine Bien Grandir est distribué mensuellement à près de 250 000 exemplaires dans tous les CPE, les CLSC, les cliniques médicales en pédiatrie et les services de périnatalité des centres hospitaliers québécois, donnant accès aux réseaux des intervenants (ex. éducatrices, médecins, infirmières, pédiatres) et aux parents afin d’exercer une influence sur la pratique professionnelle et les

---

<sup>114</sup>E8, p.7-8. La firme de sondage Léger-marketing suit l’impact de la campagne.

<sup>115</sup>E4, p.2-3, E8, p.7-8. L’agence de publicité Cossette monte le plan de campagne, cible les médias en fonction de leurs réseaux de distribution et clientèle-cible et procède aux tests.

<sup>116</sup> E9, p.6-7.

<sup>117</sup>E3, p.5.

<sup>118</sup>E8, p.5-6.

<sup>119</sup>E3, p.6, E9, p.6.

<sup>120</sup> E8, p.8-9. La Fondation a acheté l’entreprise Totalmédia qui possédait Passeportsanté.net. Totalmédia produisait le contenu web et gérait les sites de Québec en Forme, d’Avenir d’enfants et de Réunir Réussir et du projet Naître-et-Grandir. Avec la vente de Passeportsanté.net, qui ne cadrerait plus avec la mission de la Fondation, le site web Naître-et-Grandir et le magazine Bien Grandir ont rapatrié dans les opérations internes de la Fondation. La Fondation a alors fusionné la gestion de Naître-et-Grandir, du magazine Bien Grandir et développé des liens avec l’opération sociétale, qui a été renommée Opération Naître-et-Grandir.

comportements<sup>121</sup>. Finalement, divers événements promotionnels contribuent au rayonnement de la campagne sociétale<sup>122</sup>.

L'opération sociétale donne une visibilité à la Fondation auprès du grand public<sup>123</sup>. Elle permet aussi d'exercer une influence sur les pratiques professionnelles des intervenants et facilite le réseautage dans le cadre d'autres projets, notamment avec les organisations avec lesquelles les relations sont faibles ou conflictuelles (ex. AQCPE, FQOCF). Elle a permis le développement de relations avec le milieu municipal, notamment à travers le Carrefour action municipale famille (CAMF), qui est un partenaire important de l'opération sociétale et d'Avenir d'enfants et qui a joint le groupe d'action en persévérance scolaire à la recommandation d'un membre de la Fondation<sup>124</sup>. Des relations se développent aussi avec la bibliothèque et les archives nationales du Québec, la Fondation pour l'alphabétisation et la Fondation OLO<sup>125</sup>. Dans le cas de Québec en Forme, les campagnes publicitaires sont réalisées par l'organisme, recevant un appui technique (ex. conseils) de la part de la Fondation, en fonction des expertises<sup>126</sup>. Cet accompagnement favorise la collaboration avec les équipes de communication<sup>127</sup>.

## 2.5. Partenariats avec l'État québécois

Les relations avec les partenaires gouvernementaux, notamment le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), partenaires de Québec en Forme; le ministère de la Famille et des Aînés (MFA), responsable d'Avenir d'enfants, et le secrétariat à la Jeunesse (SAJ), exerçant la tutelle de Réunir Réussir, s'établissent essentiellement sur une base formelle à travers les conseils d'administration des trois OBNL<sup>128</sup>. La présence de membres de la Fondation au conseil d'administration permet de s'assurer que les mandats de chacun des organismes soient rencontrés et qu'ils atteignent leurs objectifs. Cette présence facilite les contacts avec les ministères parties prenantes aux partenariats<sup>129</sup>. Les relations de travail entre les administrateurs, dans le cadre des conseils ou des comités du conseil, varient en fonction des échéanciers et enjeux<sup>130</sup>. Les administrateurs sont informés par la direction générale qui assume un leadership dans l'agenda des rencontres<sup>131</sup>. De plus, les conseils d'administration permettent un ajustement de la compréhension de la situation des trois fonds et des objectifs poursuivis et facilitent la coordination interministérielle<sup>132</sup>.

---

<sup>121</sup> E3, p.4, E8, p.9.

<sup>122</sup> E9, p.6.

<sup>123</sup> E3, p.5.

<sup>124</sup> E3, p.9-10.

<sup>125</sup> E9, p.6.

<sup>126</sup> E8, p.6-7, E9, p.8-9. À travers ces campagnes publicitaires, Québec en Forme a développé une expertise interne en matière de communication grand public, expertise à laquelle contribue l'accompagnement de la Fondation, par exemple, sur la sélection des agences de publicités.

<sup>127</sup> E9, p.10.

<sup>128</sup> E1, p.6. E6, p.3.

<sup>129</sup> E4, p.2.

<sup>130</sup> E6, p.3.

<sup>131</sup> E6, p.6.

<sup>132</sup> E4, p.2. E6, p.3.

Bien que moins fréquentes, les discussions avec les partenaires gouvernementaux se déroulent également à l'extérieur des conseils d'administration<sup>133</sup>. Ces relations visent principalement à maintenir et entretenir la relation partenariale, en assurant une compréhension commune des objectifs, visions, préoccupations et enjeux et à résoudre des problèmes<sup>134</sup>. La signature des ententes partenariales facilite l'accès aux ministres de tutelle, responsables de l'entente, qui ne siègent pas au conseil d'administration. Néanmoins, les rencontres sont peu fréquentes<sup>135</sup>. Il y a de rares échanges avec le bureau du premier ministre, voire le premier ministre<sup>136</sup>, visant à ce que soit exercé un leadership sur les ministres et, par corollaire, sur les ministères, pour assurer la coordination cohérente des trois partenariats<sup>137</sup>. Des membres de la direction entretiennent aussi des relations<sup>138</sup> avec des hauts fonctionnaires des ministères partenaires, des ministères participant à la gouvernance de Québec en Forme, Réunir Réussir ou Avenir d'enfants ou d'agences gouvernementales appuyant leur travail lorsqu'il y a un besoin d'être appuyé par leur expertise<sup>139</sup>. L'appui est plus large avec le MSSS, coopérant, notamment avec la Table de concertation nationale sur la prévention et la promotion, regroupant les directions régionales de la santé publique, la Direction de la santé publique et l'Institut national de santé publique du Québec, afin d'assurer une meilleure coordination des actions entreprises et d'obtenir une expertise<sup>140</sup>. De plus, des échanges réguliers ont lieu avec la direction régionale de la santé publique de Montréal, qui soutient des projets importants en matière de petite enfance<sup>141</sup>. Finalement, des relations existent avec des hauts fonctionnaires d'autres ministères (ex. MELs, MESS, ministère des Finances) non-parties prenantes des partenariats, leur permettant de s'informer mutuellement, d'explorer des projets potentiels et d'émettre leur position sur les politiques publiques<sup>142</sup>.

Les relations entre la Fondation et la direction des OBNL se déroulent sur une base formelle, découlant des protocoles des ententes partenariales encadrant le financement et la reddition de compte. Dans ce cadre, une série de rapports sont transmis aux deux partenaires<sup>143</sup>. La reddition de compte se fait aussi lors de rencontres entre la direction générale, le conseil d'administration des OBNL ou, plus rarement, la vice-présidence

---

<sup>133</sup> E6, p.3.

<sup>134</sup> E6, p.3. E8, p.11.

<sup>135</sup> E6, p.5. E8, p.12.

<sup>136</sup>E4, p.2.

<sup>137</sup>E4, p.2-3.

<sup>138</sup> Particulièrement le président, le vice-président Stratégie et Partenariat, le directeur Communication et affaires publique.

<sup>139</sup> E1, p.6, E4, p.2. E6, p.4. E8, p.14.

<sup>140</sup> E6, p.4, E9, p.1-2, 7. La Fondation a développé des relations fortes avec les organismes du réseau de la santé publique, dont les missions favorisent une perspective de prévention.

<sup>141</sup> E9, p.7.

<sup>142</sup>E6, p.25-26. E8, p.13-14. De bonnes relations se sont développées avec le MESS dans le cadre d'un projet antérieur, où il cofinancé le Centre premier berceau. De plus, dans le dossier de la cohésion, la Fondation échange avec la table intersectorielle de lutte à la pauvreté coordonnée par le MESS. Les relations avec le MELs sont plus compliquées et l'intensité de la relation a beaucoup varié selon les changements de personnel. La Fondation participe aux consultations pré budgétaires du ministère des Finances.

<sup>143</sup>E4, p.7. E5, p.3-4. « ces mécanismes devaient permettre une reddition de compte des ONBL auprès de la vice-présidence à travers un rapport annuel de performance (ex. état de la mobilisation, efficacité organisationnelle, impacts sur les normes ou l'offre de services, etc.), un rapport annuel des états financiers et un rapport annuel de risque. La vice-présidence devrait alors consolider les données dans un bilan annuel transmis au comité de vérification philanthropique, conseillant le CA. Ce conseil devrait se réunir de deux à quatre fois par année, afin d'assurer le suivi. » David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.97.

Stratégie et Partenariats de la Fondation<sup>144</sup>. À ce niveau, les relations, bien que peu fréquentes, sont plus directionnelles et concernent les orientations des OBNL<sup>145</sup>. La reddition de compte s'opère également à travers l'évaluation de la performance, sous la responsabilité de la vice-présidence Gouvernance, Risque et Performance, qui s'assure de la conformité des résultats obtenus avec les attentes de la Fondation et les objectifs des trois fonds<sup>146</sup>. La relation d'accompagnement entre la Fondation et les OBNL, sous la responsabilité de la directrice Liaison et soutien aux organismes<sup>147</sup>, est peu développée, notamment en raison de l'expertise des fonds, de leurs équipes plus importantes et du souci de maintenir une indépendance dans l'opérationnalisation de leur mission face aux positions, parfois différentes, des deux partenaires<sup>148</sup>. La conjugaison d'un rôle de bailleur de fonds et d'accompagnement par la Fondation rend aussi instable cette relation<sup>149</sup>. La relation consiste surtout en échanges d'informations, notamment quant à la clarification des attentes de la Fondation en termes d'orientations et de gestion administrative, et en transmission d'informations sur les opérations menées par la direction afin de mettre en œuvre la mission<sup>150</sup>. Toutefois, la dynamique partenariale influence la transmission d'informations, la direction devant constamment tenir compte des deux partenaires en présence<sup>151</sup>, ce qui peut limiter la transparence des OBNL.

Les relations entre le personnel de la Fondation et le personnel des fonds sont très étroites<sup>152</sup>. Certains membres du personnel de la Fondation ont travaillé auparavant au sein des fonds et inversement, une partie du personnel des fonds travaillait à la Fondation avant leur création. Cette proximité facilite les interactions, en raison de la connaissance plus approfondie des organisations et des relations de confiance qu'elle permet de développer et de maintenir<sup>153</sup>. L'intensité des relations serait forte surtout lors de moments critiques, lorsque surviendraient des échéances ou des problèmes, plutôt que constante dans le cadre d'un suivi systématique et continu<sup>154</sup>.

En raison de l'existence des fonds, les relations entretenues avec les organismes intervenant au plan local et régional, financés par les investissements philanthropiques de la Fondation, sont médiatisées par les trois OBNL. Ce rôle d'intermédiaire contribue à la distanciation de la Fondation vis-à-vis des terrains d'intervention. Ceci a pour conséquences d'assurer une autonomie de la gestion opérationnelle des projets tout en gardant, à travers la participation aux conseils d'administration, un pouvoir décisionnel sur les orientations touchant à la mission de la Fondation et de limiter les demandes de financement adressées à la

---

<sup>144</sup> E5, p.3.

<sup>145</sup> E5, p.3. E6, p.6.

<sup>146</sup> E5, p.1-2. Les enjeux de performance, c'est-à-dire la clarification des attentes en termes de suivi des activités et d'alignement des fonds et l'établissement d'indicateurs afin d'assurer le suivi font l'objet de discussions entre la vice-présidence Performance et les directions générales des fonds.

<sup>147</sup> E7, p.2.

<sup>148</sup> E5, p.4. E6, p.6-7.

<sup>149</sup> E6, p.6-7.

<sup>150</sup> E5, p.5.

<sup>151</sup> E5, p.5.

<sup>152</sup> E3, p.15.

<sup>153</sup> E3, p.15.

<sup>154</sup> E5, p.4.

Fondation<sup>155</sup>. Toutefois, ce rôle d'intermédiaire, renforcée par la dynamique partenariale, limite la circulation d'informations entre les terrains d'intervention et les instances décisionnelles de la Fondation<sup>156</sup>.

### 2.5.1. Québec en Forme

#### L'entente partenariale

Les activités de Québec en Forme sont encadrées par une entente partenariale entre le MSSS et la Fondation. Selon cette entente, les partenaires s'engagent à investir respectivement 240 millions de dollars sur dix ans (2007-2017) dans un Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie<sup>157</sup>. L'engagement du MSSS dans le cadre du FPSHV s'intègre à une stratégie de mise en œuvre du plan d'action gouvernemental (PAG) de promotion des saines habitudes de vie afin de contribuer, notamment, à la lutte contre l'obésité alors que la Fondation souhaite plutôt contribuer à la réussite éducative des jeunes<sup>158</sup>. Le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie (FPSHV) est créé officiellement le 5 juin 2007, avec l'adoption du projet de loi n 1 par l'Assemblée nationale. 75 % du Fonds allaient bonifier le budget de Québec en Forme, conduisant à un élargissement de ses activités, pour y inclure la promotion des saines habitudes alimentaires et l'intervention auprès de l'ensemble des jeunes de 17 ans et moins<sup>159</sup>. 25% du Fonds était réservé au financement de projets de promotion sociétale des saines habitudes de vie, sous la supervision de la société de gestion du FPSHV. Toutefois, en octobre 2010, les opérations de la société de gestion et de Québec sont fusionnées, Québec en Forme prenant en charge les projets régionaux et nationaux.

#### Conseil d'administration et gouvernance

En vertu de l'application de l'entente partenariale, le conseil d'administration est constitué à parts égales de six membres nommés par la Fondation et de six membres nommés par le gouvernement du Québec. Depuis juillet 2012, il se compose de :

- Claude Chagnon, président du conseil d'administration et président de la Fondation;
- Marie Rochette, vice-présidente du conseil d'administration et directrice de la prévention des maladies chroniques et des traumatismes au MSSS;
- Jean-François Archambault, directeur général et fondateur de La Tablee des Chefs;
- Stéphane Bouchard, directeur adjoint à la Direction régionale des politiques au Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire;
- Guy Brochu, premier vice-président et chef de la direction financière à la Fondation;

---

<sup>155</sup> E9, p.13-14.

<sup>156</sup> E5, p.5, E9, p.14-15.

<sup>157</sup> À travers une convention de subvention, le MSSS s'engageait à verser 20 M\$ par année pour une durée de 10 ans, alors que la Fondation a signé une convention de contribution de 20 M\$ par année pour 10 ans. De plus, le gouvernement du Québec, via le Conseil exécutif, par décrets triennaux, a alloué 4 M\$ par année pour 10 ans à Québec en Forme dans une convention de subvention. Les fonds provenaient du MSSS (2 millions de dollars par année) et du MELs (2 millions de dollars par année). En contrepartie, la Fondation a alloué 4 millions de dollars par année pour 10 ans à Québec en Forme par sa convention de contribution. Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Mise à jour, 1<sup>er</sup> octobre 2008.

<sup>158</sup> E5, p.2, 32-33.

<sup>159</sup> *Québec entreprend sa lutte contre l'obésité*, La Presse - 7 juin 2007

- Sylvianne Chaput, vice-présidente Gouvernance, Risque et Performance à la Fondation;
- Jean-Marc Chouinard, et vice-président Stratégie et Partenariats à la Fondation;
- Denise Desjardins-Labelle, consultante ;
- Dominique Fortin, sous-ministre adjointe au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ;
- Liette Picard, directrice des services éducatifs complémentaires et de l'intervention en milieu défavorisé au MELS ;
- Éric Myles, directeur général de Québec en Forme.

L'entente partenariale, la composition du conseil d'administration et les objectifs, parfois divergents, poursuivis par les partenaires influencent la dynamique partenariale<sup>160</sup>. Ainsi, malgré la signature d'une convention de subvention par le MELS et la participation d'un représentant du ministère au Conseil d'administration, la participation à la gouvernance de Québec en Forme du MELS est faible. C'est surtout le MSSS qui exerce un *leadership*, étant le ministère responsable de l'entente partenariale et possédant un large réseau dont les services sont bien implantés sur les terrains d'intervention<sup>161</sup>. La proximité du PAG avec la mission de Québec en Forme favorise cet engagement, mais les attentes divergentes avec la Fondation ont entraîné des difficultés dans l'implantation des processus d'évaluation continue<sup>162</sup>. Ces difficultés ont mené à des efforts de clarification des rôles et responsabilités, dans le cadre desquels l'appui d'agences gouvernementales a été sollicité. Entre autres, des relations ont été développées entre les équipes d'évaluation du MSSS, notamment de la Direction de la santé publique, porteur du PAG, et celle de la Fondation<sup>163</sup>. Le partenariat permet à chaque ministère et à son réseau de s'inscrire dans des collaborations intersectorielles. De plus, l'engagement des responsables administratifs du MSSS permet de faire avancer plusieurs dossiers<sup>164</sup>. La relation partenariale a été très intense lors de la négociation et le démarrage du projet, maintenant une relation constante une fois Québec en Forme déployé<sup>165</sup>.

Cette dynamique influence les relations entretenues entre la direction générale de Québec en Forme et la Fondation. La proximité au PAG amène la participation de la direction générale à une table des sous-ministres, entraînant un engagement fort avec la partie gouvernementale<sup>166</sup>. Il y a des échanges d'informations, mais la dynamique est plus complexe dans la prise de décision, en raison de l'implication plus forte du partenaire gouvernemental<sup>167</sup>.

---

<sup>160</sup> Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon *Bilan 2010*, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010. E14, p.178-179.

<sup>161</sup> E1, p.5.

<sup>162</sup> David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.75-76. « Les objectifs, les résultats attendus et les indicateurs de performance n'ayant pas été clairement définis entre les partenaires, la mise en application de l'évaluation en vient à poser problème. »

<sup>163</sup> E5, p.2.

<sup>164</sup> Notamment en ce qui concerne la formation des intervenants en nutrition; le cadre de référence conjoint sur la notion d'environnements favorables et des ententes de collaboration avec les régions du Québec.

<sup>165</sup> E6, p.3.

<sup>166</sup> E5, p.6.

<sup>167</sup> E7, p.15.

## Projets nationaux et régionaux et concertations régionales

Avec la fusion de la société de gestion et de Québec en Forme, Québec en Forme a renforcé sa présence au niveau régional et provincial, développant un réseau de partenaires important, notamment avec les conférences régionales des élus (CRÉ) et les directions régionales de la santé publique<sup>168</sup>. Actuellement, Québec en Forme soutient 15 projets de promotion nationale et 8 projets régionaux (voir Réseaux liés aux projets régionaux et nationaux de Québec en Forme en Annexe).

Ces projets nationaux et régionaux sont réalisés en collaboration avec d'autres partenaires financiers et de réalisation, qui sont généralement des instances publiques (ex. ministères, municipalités et réseaux municipaux, universités, commissions scolaires, agences gouvernementales en santé publique (ex. INSPQ), services de sport et de loisir) ou des organismes à but non lucratif ne provenant pas du secteur communautaire et ayant une portée nationale ou régionale (ex. Vélo-Québec, Société canadienne du cancer, option consommateur, Équiterre, Institut du Nouveau Monde). Néanmoins, des projets existent en collaboration avec quelques organisations communautaires supra-locaux (ex. Jeunes pousses, la Tablee des Chefs, Les ateliers cinq épices) ou fondations (ex. ÉPIC, Fondation de l'ITHQ, Fondation des Camps Odyssee). Hormis quelques cas (ex. RDV, COSMOSS), ce réseau compte peu de regroupements d'organisations ou d'instances de concertation de la société civile, Québec en Forme s'associant surtout aux réseaux du sport étudiant (ex. RSEQ, Sport Québec) et des municipalités (ex. RQVVS, UMQ). Ce réseautage régional et national de Québec en Forme s'est développé principalement dans les secteurs de la santé, des sports et loisirs, du transport et de l'alimentation. Le secteur privé est peu présent dans le réseau de Québec en Forme, à l'exception de collaborations avec les producteurs, distributeurs et détaillants de l'industrie agroalimentaire afin de les sensibiliser à la mise en place d'environnements favorisant une saine alimentation<sup>169</sup>.

Outre la relation de financement encadrée par des processus d'appel et de sélection de projets<sup>170</sup> et d'approbation et d'attribution des fonds, la gestion des projets nationaux et régionaux implique un encadrement par des gestionnaires de projet, assurant un suivi et un accompagnement administratif. Bien que Québec en Forme ait développé une expertise en matière de saines habitudes de vie, l'accompagnement se limite à des questions administratives<sup>171</sup>. De plus, les projets doivent mettre en place un cadre d'évaluation et de reddition de compte<sup>172</sup>. Finalement, le réseautage de Québec en Forme aux niveaux national et régional, particulièrement dans le milieu scolaire et du sport, lui donne un important accès à de l'information, renforçant son expertise<sup>173</sup>.

---

<sup>168</sup> E3, p.12, E4, p.2.

<sup>169</sup> E5, p.9-10, 13-14.

<sup>170</sup> E5, p.6-7.

<sup>171</sup> E9, p.10-12.

<sup>172</sup> E5, p.6. Québec en Forme, « Qu'est-ce qu'un projet régional? », consulté le 20 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://www.quebecenforme.org/que-faisons-nous/projets/regional.aspx>

<sup>173</sup> E5, p.9. Par exemple, Québec en Forme a implanté, en collaboration avec Sport Québec et le réseau scolaire, un système d'information sur la condition physique des jeunes québécois dans l'ensemble du réseau scolaire. Des professeurs d'éducation physique inscrivent dans un système informatique les performances à des tests des élèves et Québec en Forme a accès aux données pour ses analyses.

Outre le réseau existant dans le cadre des projets nationaux et régionaux, Québec en Forme compte quinze équipes régionales, encadrées par quatre équipes territoriales, qui doivent exercer une « influence auprès du palier régional afin de favoriser l'arrimage, l'harmonisation et la complémentarité des approches, des programmes et des financements »<sup>174</sup> et ainsi assurer la coordination régionale des projets locaux<sup>175</sup>. Ces équipes travaillent notamment au réseautage entre Québec en Forme, la fonction publique, la recherche universitaire et les regroupements locaux et régionaux<sup>176</sup>. Dans ce cadre, Québec en Forme participe systématiquement aux tables de concertation régionales sur la saine alimentation et les saines habitudes de vie, découlant du PAG<sup>177</sup>.

### Projets locaux et regroupements locaux de partenaires

En juin 2011, Québec en Forme soutient 140 regroupements locaux de partenaires (RLP) répartis dans les 17 régions administratives du Québec. Ceux-ci sont présents dans 1 003 municipalités, notamment dans 17 communautés autochtones. Ils collaborent avec plus de 2 923 partenaires locaux et régionaux et 1 889 écoles primaires et secondaires.

Les RLP regroupent des organismes de différents secteurs d'activités, principalement des secteurs public et parapublic, notamment des réseaux de l'éducation (ex. commissions scolaires, écoles, etc.), de la santé et des services sociaux (ex. CLSC, CSSS, etc.) et des services de garde (ex. PE), du monde municipal (ex. CRÉ, municipalités, etc.) et de l'insertion à l'emploi, mais également du secteur associatif (ex. organismes de sports et loisirs, associations de parents) et communautaire, et plus marginalement, du secteur privé, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et des transports. Les niveaux de participation de ses organisations varient entre les regroupements et il y aurait une sous-représentation des municipalités<sup>178</sup>, des organismes de sports et de loisirs<sup>179</sup> et des organismes communautaires familles<sup>180</sup>.

Secteur d'activités	Nombre
Éducation	839
Organisme communautaire et associatif	764
Municipal	441
Santé et services sociaux	365

<sup>174</sup> Cadre de référence intégré pour l'accompagnement de communautés locales qui se mobilisent autour des saines habitudes de vie, septembre 2009.

<sup>175</sup> E4, p.4.

<sup>176</sup> E14, p.183-184, 187, 191. Entre autres, le directeur de Québec en Forme participait directement aux tables des sous-ministres autour du plan d'action gouvernement des ministères partenaires.

<sup>177</sup> E8, p.8-9.

<sup>178</sup> L'implication des élus et des fonctionnaires municipaux (ex. responsables de loisirs) serait centrale à la problématique des saines habitudes de vie, étant notamment responsables des infrastructures et des activités de sports et loisirs offertes dans les municipalités. E5, p.14-15.

<sup>179</sup> Les organismes de loisirs locaux et les regroupements nationaux (ex. fédération de soccer du Québec) ayant pour mandat d'organiser l'offre d'activité physique seraient souvent absents des RLP. E5, p.3-15.

<sup>180</sup> Les organismes communautaires familles ayant un ancrage local auprès des familles permettraient d'ajuster les interventions en fonction des besoins locaux des familles. Ces organismes auraient des difficultés à déléguer un représentant aux réunions par manque de ressources. E5, p.15.

Service de garde éducatif à la petite enfance	259
Sports et loisirs	128
Emploi	30
Privé	26
Agroalimentaire	25
Transport	2
Autres	44

N.B. Les données de ce tableau ont été tirée de Québec en Forme, « Regroupements locaux de partenaires », consulté le 20 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://www.quebecenforme.org/que-faisons-nous/regroupements-locaux-de-partenaires.aspx><sup>181</sup>

Les équipes locales et régionales de Québec en Forme assurent un rôle d'accompagnement des regroupements de partenaires. En premier lieu, les équipes et les agents locaux de développement doivent accompagner les regroupements locaux de partenaires dans leur processus de mobilisation en les aidant, les outillant ou en les influençant par la mise en place de mesures, la mise à disposition de services-conseils, d'outils ou de références. Québec en Forme doit principalement appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action et de projets communautaires visant à instaurer des environnements favorables à l'adoption et au maintien de saines habitudes de vie<sup>182</sup>. Dans le cadre de ce rôle, les équipes régionales et locales peuvent être amenées à remplir six fonctions différentes, variant selon les communautés. Elles réalisent une veille, donnent des avis-conseils, offrent une assistance au développement d'outils, assurent la liaison entre les paliers local, régional et provincial, appuient le réseautage entre les organisations du milieu et fournissent du *coaching* au personnel des regroupements.

## 2.5.2. Avenir d'enfants

### Entente partenariale

Les activités d'Avenir d'enfants sont encadrées par une entente partenariale, conclue entre la Fondation et le ministère de la Famille et des Aînés (MFA), responsable de l'encadrement du réseau des CPE<sup>183</sup>. Cette entente, encadrée par la Loi 7, adoptée le 24 septembre 2009, par l'Assemblée nationale, a créé le Fonds pour le développement des jeunes enfants, financé sur une période de 10 ans par la Fondation (250 millions de dollars) et le MFA (150 millions de dollars). Le Fonds devait consacrer ses activités au soutien des jeunes enfants de moins de cinq ans vivant dans un contexte de pauvreté et de vulnérabilité en vue de les préparer à la réussite scolaire<sup>184</sup>. Afin d'administrer le fonds, un nouvel OBNL est créé, la Société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants, OBNL renommé Avenir d'enfants en 2010<sup>185</sup>.

<sup>181</sup> Il n'a pas été possible d'avoir accès à des données internes ou publiques concernant la composition des regroupements locaux de partenaires et les instances régionales de concertation dans le cas d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir.

<sup>182</sup> David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.73-74.

<sup>183</sup> David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p..59-60.

<sup>184</sup> *Coup de pouce supplémentaire aux familles*, Le Devoir - 14 mars 2008.

<sup>185</sup> Avenir d'enfants se forma à partir de Québec Enfants et du Centre 1, 2, 3 Go.

## Conseil d'administration et gouvernance

Le conseil d'administration d'Avenir d'enfants est constitué de quatre membres nommés par le gouvernement, de quatre membres nommés par la Fondation et de deux membres nommés conjointement. Les protocoles accompagnant la loi accordent un pouvoir important aux bailleurs de fonds, notamment la prépondérance de la présidence du conseil d'administration, nommée par les quatre représentants du gouvernement du Québec, et qui est assumée par la ministre de la Famille et des Aînés<sup>186</sup>.

Le conseil d'administration est composé depuis le 16 février 2012 de :

- Lucienne Robillard, présidente du conseil d'administration;
- Hélène Bohémier, adjointe-conseil à la direction de l'exploitation et directrice du Service de référence et de promotion sociale à l'Office municipal d'habitation de Montréal;
- Guy Brochu, premier vice-président et chef de la direction financière à la Fondation;
- Claude Chagnon, président de la Fondation;
- Jean-Marc Chouinard, vice-président, Stratégie et Partenariats à la Fondation;
- Martine Couture, présidente-directrice générale à l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean;
- Louise Leduc, directrice générale au Centre de la petite enfance du Parc;
- Mireille Mathieu, professeure émérite, Ph.D. à l'Université de Montréal;
- Bruno Sioui, professeur en sciences du développement humain et social à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue;
- Christian Barrette, sous-ministre adjoint à la Direction générale des politiques au ministère de la Famille et des Aînés;
- Lyse Brunet, directrice générale d'Avenir d'enfants.

Plusieurs facteurs influencent la dynamique partenariale. D'une part, il y aurait parfois des interventions politiques du MFA au sein de la gestion de l'organisme<sup>187</sup>. D'autre part, le MFA, ayant peu de ressources et un faible *leadership* dans les dynamiques locales ou régionales, voire au sein de l'État, offre une faible contribution aux actions d'Avenir d'Enfants. Néanmoins, il permettrait à Avenir d'enfants d'accéder au réseau de partenaires de l'État, notamment aux CPE, aux municipalités et aux organismes communautaires Famille, organismes toutefois autonomes du ministère<sup>188</sup>. Finalement, il y aurait des divergences sur la compréhension des enjeux stratégiques et approches, les partenaires gouvernementaux ayant peu de temps à y consacrer<sup>189</sup>. Or, la cohésion entre les différents acteurs serait moins grande que celle au sein de Québec en Forme<sup>190</sup>. Comme Québec en Forme, la relation partenariale a été intense lors de la négociation et le démarrage du projet, se maintenant de manière constante par la suite<sup>191</sup>.

---

<sup>186</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.77.

<sup>187</sup> E5, p. 54.

<sup>188</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p. 80.

<sup>189</sup> Jean-Marc Chouinard, *Fondation Lucie et André Chagnon Bilan 2010*, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010.

<sup>190</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p. 81.

<sup>191</sup> E6, p. 3.

Les échanges d'information et l'accompagnement de la part de la Fondation sont moins fréquents dans le cas d'Avenir d'enfants, les relations étant plus protocolaires, la direction tentant de préserver son autonomie<sup>192</sup>.

### **Projets nationaux et régionaux et soutien des instances régionales**

Avenir d'enfants appuie des initiatives d'acquisition et de transfert de connaissances<sup>193</sup>. À travers la réalisation de projets-pilotes initiés par des promoteurs des milieux de la recherche et de la pratique, cette stratégie vise à développer de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques, à les diffuser et à permettre leur appropriation, afin qu'elles aient un effet structurant sur le développement des compétences et l'offre de services<sup>194</sup>.

Bien qu'ayant une présence plus faible aux niveaux régional et provincial que Québec en Forme<sup>195</sup>, Avenir d'enfants a développé des collaborations avec des secteurs diversifiés dans le cadre de ses projets régionaux et nationaux (voir Réseaux liés aux projets nationaux et régionaux d'Avenir d'enfants en Annexe). D'une part, à l'instar de Québec en Forme, des collaborations ont été établies avec des instances publiques ou parapubliques, principalement au sein du réseau de l'éducation (ex. MELS, universités, cégeps, commissions scolaires, organismes de recherche) et des services de garde (ex. CPE), mais aussi de la santé (ex. MSSS, CSSS, INSPQ) ainsi qu'avec les milieux municipaux (ex. CAMF, réseau de bibliothèques publiques de Montréal). Toutefois, contrairement à Québec en Forme, plusieurs collaborations sont réalisées avec des regroupements ou réseaux nationaux d'organismes communautaires œuvrant en petite enfance, notamment l'Association québécoise des Centres de la petite Enfance (AQCPE), la Fédération québécoise des organismes communautaires famille (FQOCF), le Réseau des Centres de ressources en périnatalité du Québec (RCRPQ) ou l'Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ). Certains projets sont mis en œuvre en collaboration avec des instances de concertation multisectorielle (ex. Horizon 0-5), ou avec des fondations (ex. Fondation du Dr Julien, Fondation OLO). Les relations avec la Fondation du Dr Julien donnent également accès à un réseau en pédiatrie sociale<sup>196</sup>. Le secteur privé est impliqué essentiellement dans le projet Télé-Québec.

Comme dans le cas de Québec en Forme, la gestion des projets nationaux et régionaux implique un encadrement par des gestionnaires de projet, assurant un suivi et un accompagnement administratif en plus de la relation de financement. Avenir d'enfants exercerait un rôle de conseil auprès du promoteur de projets afin de le soutenir dans sa démarche de planification du projet ou de l'avant-projet<sup>197</sup>. Néanmoins,

---

<sup>192</sup> E7, p. 15.

<sup>193</sup> Fondation Lucie et André Chagnon, « Avenir d'enfants pour le développement des jeunes enfants », consulté le 8 août 2009, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/mobiliser-communautas/quebec-enfants.aspx>.

<sup>194</sup> Avenir d'enfants, *Rapport annuel 2010-2011*.

<sup>195</sup> E3, p. 12.

<sup>196</sup> E5, p. 8.

<sup>197</sup> Avenir d'enfants, « Critères de sélection », consulté le 20 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://www.avenirdenfants.org/demande-de-soutien/criteres-d-un-projet-de-partage-des-connaissances.aspx>

contrairement à Québec en Forme, la sélection des projets d'Avenir d'enfants serait moins orientée, étant plus axé sur la saisie d'opportunités que des appels de projets<sup>198</sup>.

« Avenir d'enfants a également décidé d'apporter son concours financier à sept instances régionales (Lanaudière, Laval, Outaouais, Montréal, Bas-Saint-Laurent, Capitale-Nationale et Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine), en tant que soutien à la coordination. Cet apport permet à des décideurs et à des organismes régionaux influents de soutenir les efforts des regroupements locaux à l'égard du développement global des enfants de 0-5 ans et du soutien à leurs parents »<sup>199</sup>.

### Projets locaux et regroupements locaux de partenaires

En juin 2012, « Avenir d'enfants soutenait financièrement 114 regroupements de partenaires locaux répartis dans 16 régions administratives du Québec, permettant ainsi à plus de 2100 partenaires de se mobiliser pour le développement global de près de 287 500 enfants »<sup>200</sup>.

Les regroupements locaux sont surtout constitués de directeurs ou d'intervenants d'organismes assumant un *leadership* dans le domaine de la petite enfance, notamment au sein des services de santé (ex. CSSS), des écoles, des municipalités, des services de garde (ex. CPE) et des organismes communautaires familles. Ils peuvent toutefois interpeller d'autres partenaires afin de les appuyer dans leur processus de mobilisation<sup>201</sup>. Alors que plusieurs regroupements avaient été créés dans le cadre de Québec Enfants et du Centre 1,2,3 Go!, d'autres sont créés afin d'obtenir le soutien d'Avenir d'enfants. Avenir d'enfants s'assure néanmoins que les acteurs institutionnels clés dans le partenariat (ex. municipalité, écoles, MFA, etc.) y soient représentés. Généralement, les regroupements agissent sur le territoire d'une MRC. Avenir d'enfants cherche aussi à intégrer les regroupements locaux à différentes tables de concertations régionales en petite enfance<sup>202</sup>.

Avenir d'enfants doit offrir un accompagnement et un soutien financier aux actions concertées et aux projets élaborés par les communautés<sup>203</sup>. L'accompagnement s'effectue par des agents de développement soutenant chacun en moyenne quatre ou cinq regroupements locaux dans l'élaboration du portrait de la communauté, d'une planification stratégique triennale et d'un plan d'action annuel ainsi que dans la coordination des actions entreprises. L'accès aux plans d'action permet à Avenir d'enfants d'envisager exercer une influence, à travers l'analyse, le recours à des connaissances scientifiques et la rétroaction sur les actions mises en œuvre par les regroupements locaux, en leur suggérant des outils d'intervention performants et en les incitant à coordonner leurs actions autour de quelques cibles prioritaires en matière de petite enfance<sup>204</sup>.

---

<sup>198</sup> E9, p.12.

<sup>199</sup> Avenir d'enfants, « Carte des communautés engagées », consulté le 20 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://www.avenirdenfants.org/mobilisation-des-communautes/carte-de-communaute.aspx>

<sup>200</sup> Avenir d'enfants, « Carte des communautés engagées », consulté le 20 août 2012, en ligne, adresse URL : <http://www.avenirdenfants.org/mobilisation-des-communautes/carte-de-communaute.aspx>

<sup>201</sup> Tels un centre de femmes, un centre d'action bénévole, un centre jeunesse emploi, etc. E15, p.213, 220.

<sup>202</sup> Cadre de référence en accompagnement de Québec Enfants (QE), septembre 2009. David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.79.

<sup>203</sup> Fondation Lucie et André Chagnon, « Avenir d'enfants pour le développement des jeunes enfants », consulté le 8 août 2009, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/mobiliser-communautes/quebec-enfants.aspx>.

<sup>204</sup> David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.78.

### 2.5.3. Réunir Réussir

#### Entente partenariale

Les activités de Réunir Réussir sont encadrées par une entente partenariale entre la Fondation et le Secrétariat à la jeunesse, conclue en 2009. Cette entente s'est conclue dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 du Secrétariat à la jeunesse du Québec. Elle vise à mobiliser l'ensemble des intervenants concernés par la réussite éducative des jeunes Québécois afin de lutter contre le décrochage scolaire. Par cette entente, les parties s'engagent à investir à parts égales 50 millions de dollars sur 5 ans.

Bien que s'inscrivant dans une approche partenariale, l'entente ayant mené à la création de Réunir Réussir diffère des ententes encadrant les activités de Québec en Forme et d'Avenir d'enfants. L'organisme n'a pas été créé par une loi constitutive, mais par une entente administrative, lui laissant une flexibilité accrue. Toutefois, son mandat, d'une durée de cinq ans, est plus court que celui des deux autres OBNL, dont les mandats s'échelonnent sur dix ans<sup>205</sup>. De plus, les fonds investis sont plus réduits, s'élevant à 50 millions de dollars plutôt que 400 millions de dollars et 480 millions de dollars<sup>206</sup>. L'équipe de Réunir Réussir est petite, étant constitué de neuf employés à temps plein. L'entente a été conclue avec le Secrétariat à la jeunesse, comptant des ressources limitées et un personnel réduit et moins expérimenté. Finalement, Réunir Réussir se déploie dans un domaine déjà fortement organisé au plan régional<sup>207</sup>.

#### Conseil d'administration et gouvernance

Le conseil d'administration de Réunir Réussir est constitué de quatre membres nommés par le gouvernement, de quatre membres nommés par la Fondation et de deux membres nommés conjointement. À l'instar d'Avenir d'enfants, le président du CA est nommé par le gouvernement et détient un vote prépondérant<sup>208</sup>. Bien qu'indépendant, celui-ci assure le lien avec le gouvernement. En 2012, le conseil d'administration est composé de :

- Richard Desjardins, président du conseil d'administration et directeur au Centre multiservices des Samares;
- Jean-Marc Chouinard, vice-président du conseil d'administration et vice-président, Stratégie et Partenariats à la Fondation Lucie et André Chagnon;
- M. Gérald Beaudry, Directeur général à la Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent (CRÉBSL);
- Claude Chagnon, président à la Fondation Lucie et André Chagnon;
- Mme Sylvianne Chaput, vice-présidente, Gouvernance, risques et performance à la Fondation Lucie et André Chagnon;
- Sophie Brochu, présidente directrice générale chez Gaz Métro;
- Abdou Baalouch, directeur Développement des politiques et des partenariats, Secrétariat à la jeunesse;

---

<sup>205</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.83.

<sup>206</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.83.

<sup>207</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.83.

<sup>208</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.82-83.

- Claude Drapeau, coordonnateur du développement des partenariats, de l'évaluation et des communications stratégiques, Secrétariat à la Jeunesse et ministère du Conseil exécutif;
- Andrée Dionne; directrice, Direction du développement des enfants au Ministère de la Famille et des Aînés.
- Guylaine Larose, directrice générale des régions au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- Sophie Harnois, directrice générale de Réunir Réussir (R2).

Réunir Réussir éprouve des difficultés à établir des liens avec des décideurs politiques. Toutefois, le partenariat offre une légitimité qui permet d'accéder plus facilement aux réseaux de partenaires de l'État. La faible implication des partenaires nuit à leur appropriation des enjeux stratégiques et de la complexité du terrain ainsi qu'au développement d'une vision commune<sup>209</sup>. De plus, il existe des divergences entre les administrateurs sur les manières de faire, dont la dynamique est influencée par le fait que Réunir Réussir soit sous la responsabilité du premier ministre<sup>210</sup>. De plus, la non-participation du MELS à la gouvernance<sup>211</sup> crée des tensions avec ce ministère, alors que la mise en œuvre de mission de Réunir Réussir nécessite une intervention au sein du réseau de l'éducation. Or, le MELS exerce un leadership en matière de persévérance scolaire, contrairement au Secrétariat à la jeunesse. Néanmoins, des relations sont établies au niveau régional, au sein des instances régionales de concertation et des terrains locaux d'interventions. De plus, il y aurait eu une amélioration des relations collaboratives dans la dernière année<sup>212</sup>. Finalement, la durée de 5 ans de l'entente partenariale crée un climat d'incertitudes, notamment dans l'éventualité de non-renouvellement<sup>213</sup>. Contrairement aux deux autres fonds, la relation partenariale a été très intense lors du démarrage, mais s'est affaiblie par la suite<sup>214</sup>.

Les particularités de Réunir Réussir (ex. petite équipe, échéance plus courte) favorisent des échanges d'informations, un accompagnement et des avis-conseils sur des questions stratégiques ou des projets précis plus fréquents avec la Fondation<sup>215</sup>.

---

<sup>209</sup> « Étant une entente engageant des fonds moins importants conclue avec le Secrétariat à la jeunesse, une structure gouvernementale petite et composée de jeunes fonctionnaires, il est difficile pour Réunir Réussir d'établir des liens avec des décideurs. De plus, cette faible implication nuit à l'appropriation par les administrateurs gouvernementaux de l'approche de Réunir Réussir, des enjeux stratégiques et de la complexité du terrain. Cet état de fait prolonge les discussions afin de développer une vision commune ». David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.85.

<sup>210</sup> « De plus, le fait que le secrétariat soit sous la responsabilité du premier ministre ouvre une voie de communication pour exercer une certaine influence sur les politiques publiques. Néanmoins, les pressions de l'opinion publique sur le premier ministre en matière de gestion des fonds publics rendent le gouvernement craintif face au démarrage du partenariat. L'appareil administratif pallie ce risque en tentant d'imposer des manières de faire étatiques plus normées au détriment des projets d'innovation sociale prônés par la FLAC, créant des tensions entre les administrateurs représentant respectivement la FLAC et le gouvernement ». David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.85-86.

<sup>211</sup> « Finalement, la structure du réseau de l'éducation et la complexité des rapports, parfois conflictuels, entre ces diverses instances — ministère, commissions scolaires, écoles, etc. —, fait en sorte que le ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (MELS) a peu d'influence sur les structures locales et régionales. Pour cette raison, le MELS ne fut pas signataire de l'entente partenariale, bien qu'un représentant siège sur chacun des trois OBNL ». David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.86.

<sup>212</sup> E5, p.11.

<sup>213</sup> E5, p.11.

<sup>214</sup> E6, p.3.

<sup>215</sup> E3, p.1, E7, p.14-15.

## Projets locaux et régionaux et instances régionales de concertation

Lors de la création de Réunir Réussir, seulement 14 instances régionales de concertation (IRC) étaient organisées sur le territoire québécois. Avec le soutien de Réunir Réussir, ces 14 IRC se sont qualifiées en s'inscrivant à une entente spécifique de financement régional provenant du fonds de développement régional afin qu'elles soient reconnues par les autres instances régionales (CRÉ, table inter-ordres, action jeunesse, etc.). De même, pour être admissibles au financement de Réunir Réussir, les IRC devaient avoir une coordination permanente embauchée par la région. La Fondation a aussi créé 6 nouvelles IRC, dont trois en Montérégie, couvrant ainsi les 17 régions administratives du Québec. En contrepartie des ententes spécifiques, constituant un financement d'environ 300 000 à 400 000 \$ par région, Réunir Réussir cofinçait les IRC, égalant les sommes investies et doublant ainsi leur capacité d'action<sup>216</sup>.

Généralement, les IRC réunissent un noyau minimum de représentants provenant des secteurs de l'éducation (ex. écoles privées et publiques, commissions scolaires, directions régionales du MELS, tables inter-ordres, cégeps ou universités), du secteur municipal (ex. MRC, municipalités, conférences régionales des élus, service de police) et de la jeunesse (ex. forums jeunesse, tables jeunesse, commissions jeunesse). Néanmoins, elles comptent souvent d'autres organisations. Dans le secteur public et parapublic, des organisations des réseaux de la santé et de services sociaux (ex. ASSS, CSSS, CLSC, CRDI, CRDP, centres jeunesse) et des services de garde (ex. CPE, services de garde privés), des organismes d'employabilité (Emploi Québec, CJE) ainsi que différents ministères ou secrétariats provinciaux (MAMROT, MCCCCF, MDEIE, MESS, MFA, MSSS, ministère du Tourisme, SAJ) et, plus marginalement, des agences gouvernementales fédérales (ex. Service Canada) sont parfois présents. Au niveau de la société civile, les IRC rassemblent aussi des associations civiques ou de parents, des associations professionnelles, des syndicats, des organismes communautaires, des organisations sportives, des instances de concertations (ex. tables, CLD), des organismes de bienfaisance (religieux) ou des fondations. Finalement, des organismes du milieu des affaires (ex. chambres de commerce, entreprises privées, conseil régional de partenaires du marché du travail, maison régionale de l'Industrie) participent parfois aux IRC. Néanmoins, le secteur public et parapublic est largement prépondérant au sein des IRC (voir Graphique 13). Avenir d'enfants et Québec en Forme sont aussi parfois présents au sein des IRC.

---

<sup>216</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.84.

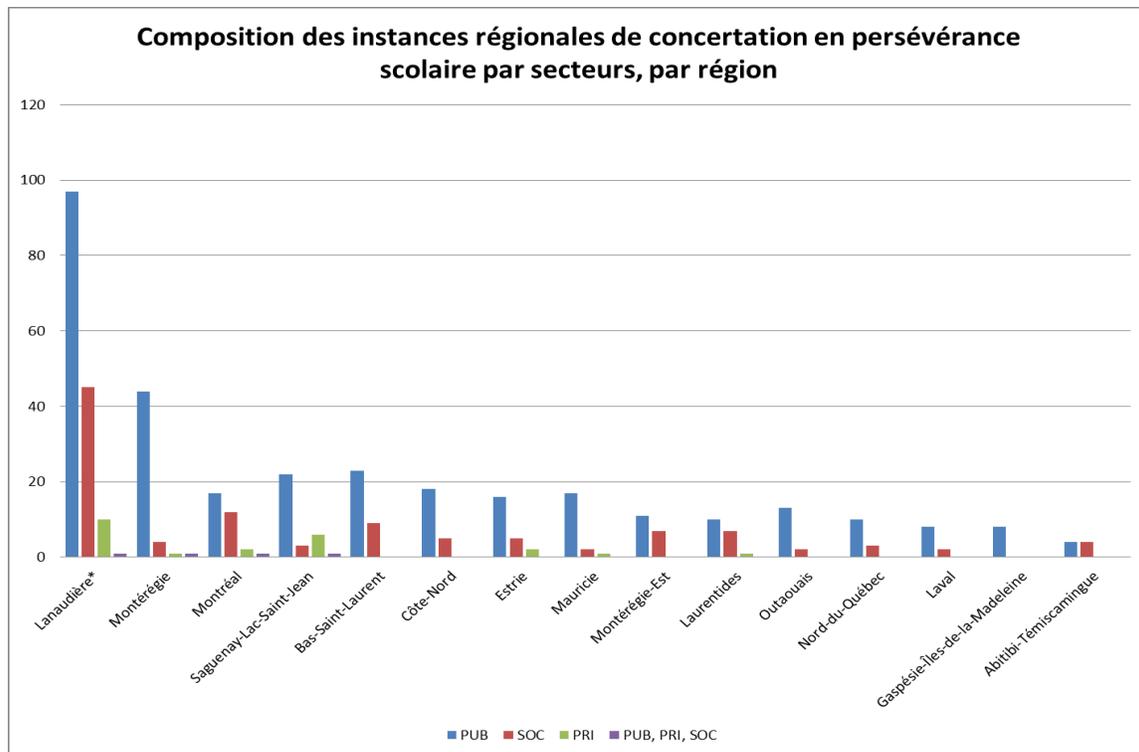


Figure 13: Composition des instances de concertation en persévérance scolaire par secteur, par région

Le niveau de mobilisation des organisations participant aux IRC varie beaucoup entre les différentes IRC. Certaines IRC, tels COSMOSS, ont un niveau de participation élevé. Toutefois, la majorité des IRC, surtout lors des premières années de Réunir Réussir, avait une faible mobilisation des acteurs, celle-ci se restreignant parfois aux coordonnateurs. Afin de renforcer la mobilisation, Réunir Réussir a appuyé plusieurs IRC<sup>217</sup>. Les conseils régionaux des élus (CRÉ) constituent souvent les organisations à partir desquelles se sont organisées les IRC. D'ailleurs, plusieurs IRC sont en fait des sous-tables au sein des CRÉ. D'autre part, les entreprises privées prenant des initiatives favorisant la rétention des jeunes à l'école constituent des acteurs clés dans les IRC ayant connu un succès<sup>218</sup>.

Bien que travaillant officiellement à l'échelle régionale, les IRC sont néanmoins en relation avec des organismes locaux. Plusieurs des projets soumis par les IRC ont été élaborés par ces organismes locaux. De plus, les responsables de territoire établissent des relations étroites avec le niveau local<sup>219</sup>.

Cinq responsables de territoire, travaillant respectivement dans quatre régions du Québec, accompagnent les IRC dans leur choix de système de gouverne, dans la réalisation et validation de leur portrait régional et dans l'adoption d'une vision commune, de priorités et du plan d'action. Ils fournissent des avis-conseils concernant l'utilisation de leur enveloppe<sup>220</sup>. Ces responsables de territoire travaillent avec les coordonnateurs des IRC à

<sup>217</sup> E5, p.11-12.

<sup>218</sup> E3, p.10, 13-14.

<sup>219</sup> E5, p.10.

<sup>220</sup> David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.85.

la mobilisation des intervenants des organisations faisant partie de la concertation<sup>221</sup>. Réunir Réussir doit ainsi fournir aux IRC un soutien sur les aspects suivants :

- financement de ressources humaines dédiées à la coordination intra-régionale et à la liaison favorisant un soutien aux actions locales ;
- expertise, financement et accompagnement en évaluation ;
- expertise en formation et en diagnostic du processus de mobilisation ;
- outils et accompagnement dans la réalisation de portraits des besoins des familles et de la communauté ;
- transfert de connaissances sur les besoins pratiques ;
- financement de portions des plans d'action des instances ;
- stratégie de plaidoyer auprès des instances publiques, du marketing social;
- création d'un événement national rassembleur et mobilisateur portant sur la persévérance scolaire<sup>222</sup>.

### **Projet national : les rencontres interrégionales sur la persévérance et la réussite scolaire**

En vertu de son mandat, Réunir Réussir n'intervient généralement pas au niveau national. Néanmoins, à ses débuts, l'OBNL se trouvait devant un problème organisationnel. En effet, sa mission nécessitait la participation de divers secteurs, notamment des milieux municipaux et des affaires, qui n'étaient pas toujours présents au sein des IRC. Réunir Réussir, en collaboration avec la Fondation, a donc fourni un appui aux IRC afin de les réseauter avec ces milieux. C'est dans ce cadre qu'ont été organisées les *rencontres interrégionales sur la persévérance et la réussite scolaire (RIPS)*, avec le soutien du Groupe Ménard, tenues en 2008 et 2011<sup>223</sup>. Ces rencontres représentent une collaboration avec la Fondation, en tant que partenaire, et non uniquement comme bailleur de fonds, afin de réaliser des objectifs interrégionaux, par exemple la réalisation d'un sondage sur la valorisation de l'éducation, financé par la Fondation. Les rencontres ont aussi permis de renforcer le réseautage de Réunir Réussir, notamment avec le réseau des IRC et le groupe d'action en persévérance scolaire. D'ailleurs, la directrice de Réunir Réussir siège au conseil d'administration du groupe et participe à ses différents comités<sup>224</sup>. Actuellement, le Groupe Ménard travaille à l'organisation des troisièmes rencontres, prévues en 2013, en collaboration avec Réunir Réussir et Avenir d'enfants<sup>225</sup>.

#### **2.5.4. Cohésion**

Le déploiement successif de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir, OBNL ayant des missions distinctes, a créé des difficultés dans l'établissement d'une cohésion entre leurs actions, malgré l'expression d'une telle volonté au sein de leurs ententes partenariales respectives. Ce manque de cohésion a

---

<sup>221</sup>David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.85.

<sup>222</sup> Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Mise à jour, 1<sup>er</sup> octobre 2008.

<sup>223</sup> Les 2<sup>e</sup> rencontres étaient financées par Réunir Réussir en partenariat avec Rio Tinto Alcan et le Groupe financier BMO. Organisation en partenariat avec les IRC, la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec. Comité organisateur <http://www.groupeactionperseverance.org/partenaires/>

<sup>224</sup>E3, p.8.

<sup>225</sup>E4, p.7.

renforcé la complexité de leurs opérations, créant des problèmes pour les organismes partenaires sur le terrain<sup>226</sup>. Au niveau local et régional, la concertation entre les différents ministères déployés sur le territoire, la coordination des différents paliers gouvernementaux (provincial, régional, municipal), le découpage territorial différent des partenaires gouvernementaux, le manque de synergie entre les acteurs publics, privés et communautaires, la présence de multiples intervenants et de multiples approches de mobilisation et de développement des communautés ont contribué à ce manque de cohésion. Néanmoins, dans certains cas, l'intégration aux organismes déjà structurés et organisés sur le terrain a favorisé la cohésion.

Face aux risques identifiés dès 2009 par la Fondation<sup>227</sup>, des efforts de cohésion ont été mis en œuvre. Entre 2009 et 2011, 24 réunions du chantier Cohésion ont été tenues ainsi que plusieurs réunions du comité Zones de collaboration. Un comité de cohésion, sous la responsabilité de la directrice Liaison et soutien aux organismes, a été mis sur pied, réunissant les directions générales des trois fonds, des représentants de la Fondation et des ministères tutélaires des fonds (MSSS, MFA, SAJ)<sup>228</sup>. Les plans de cohésion 2010-2011 de Québec en Forme et d'Avenir d'enfants ont aussi renforcé les liens de communication et de confiance dans les régions d'intervention. Ces efforts de cohésion ont facilité le déploiement d'Avenir d'enfants, avec la collaboration de Québec en Forme, favorisé les échanges d'informations entre les agents de développement (ex. statistiques pour la réalisation de portraits) et, dans quelques cas, mené à une concertation en vue d'élaborer des stratégies ou planifier certains projets. Toutefois, malgré les efforts, certaines difficultés d'arrimage persistent et feront l'objet du travail de cohésion<sup>229</sup>.

## 2.6. OBNL de services

Deux OBNL – Communagir et Synergitic – fournissent des services aux trois fonds ou aux regroupements locaux de partenaires et instances régionales de concertation, offrant un accompagnement dans leur domaine

---

<sup>226</sup> E2, p.12. 14, E5, p.29.

<sup>227</sup> « En 2009, après deux réunions du chantier Cohésion, les risques suivants avaient été cernés: absence d'une vision cohésive de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des OBNL; manque de temps et de ressources pour assurer la cohésion [...]; duplication des processus et ressources auprès des communautés; démobilisation des communautés par la présence de multiples initiatives de mobilisation; manque de participation des partenaires gouvernementaux aux efforts de cohésion; confusion dans les messages des différents partenaires ».

<sup>228</sup> E6, p.3. E7, p.2.

<sup>229</sup> Parmi les difficultés identifiées : la compréhension divergentes de l'arrimage, de l'accompagnement, des stratégies d'influence et du respect des rythmes des communautés entre les équipes des OBNL; le souci des partenaires gouvernementaux de respecter les missions différentes des trois OBNL et d'aligner les projets sur les objectifs ministériels en respectant les rôles et responsabilités des intervenants régionaux (ex. Direction de la santé publique, PAG); la pression au déploiement des OBNL plutôt qu'à la concertation; la composition du conseil d'administration, les divergences entre les objectifs long terme des partenaires gouvernementaux et les objectifs de 5 à 10 ans de la Fondation; la structure juridique créant une distance entre les bailleurs de fonds et la direction générale; les difficultés de concertation entre les instances régionales des ministères; la dynamique développée entre le MSSS et le MFA autour de la clientèle des 0 5 ans; la marginalisation des acteurs communautaires face aux acteurs publics; leurs difficultés d'accès aux fonds; le déploiement de trois OBNL selon leur propre modèle d'intervention (mission, clientèle, niveau d'intervention, processus d'analyse, de planification, de financement et de reddition de compte, approche de mobilisation et d'accompagnement), créant une sur-mobilisation pour la concertation, la complexité de procédures administratives, la segmentation des clientèles et des territoires d'interventions, l'accompagnement parfois directif offert par les trois OBNL aux partenaires locaux et régionaux (exigences administratives, bonnes pratiques).

respectif. Malgré le financement de la fondation et des OBNL – lors de l’emploi de leurs services dans un rapport d’affaires fournisseur-client -, ces relations ne comprennent pas de reddition de compte<sup>230</sup>.

### 2.6.1. Communagir

Communagir est un OBNL issu du projet IMPAC, financé exclusivement par la Fondation, à l’exception du financement que l’organisme dégage à travers l’offre de services consultatifs<sup>231</sup>. L’organisme offre un accompagnement à Québec en Forme, à Avenir d’enfants et à Réunir Réussir, mais surtout aux regroupements locaux de partenaires et aux instances régionales de concertation. Cet accompagnement consiste à renforcer leur réseautage, notamment avec les milieux communautaires, Communagir ayant une expertise en mobilisation et développement communautaire<sup>232</sup>. Communagir fournit aussi des formations sur ses domaines d’expertise (ex. mobilisation) auprès du personnel de Québec en Forme, d’Avenir d’enfants ou de Réunir Réussir<sup>233</sup>.

Les relations développées entre Communagir, la Fondation et les trois fonds sont très fortes<sup>234</sup>. D’une part, deux membres de la Fondation, la directrice Liaison et soutien aux organismes et la vice-présidente Gouvernance, risque et performance, siègent au conseil d’administration<sup>235</sup>. Néanmoins, Communagir entretient aussi une relation de reddition de compte avec la Fondation<sup>236</sup>. D’autre part, l’accompagnement offert par Communagir aux trois fonds et à leurs instances locales ou régionales lui permet de recueillir des informations sur les besoins des communautés, qu’il partage avec la Fondation. Finalement, Communagir contribue au réseautage de la Fondation grâce aux relations que l’organisme entretient avec les organisations œuvrant sur les terrains d’intervention<sup>237</sup>.

### 2.6.2. Synergitic

Synergitic est un OBNL appartenant conjointement à la Fondation, à Québec en Forme, à Avenir d’enfants et à Réunir Réussir qui appui les trois fonds afin de renforcer leurs échanges d’information, leur coordination et leur cohésion. Entre autres, Synergitic a mis sur pied une plateforme technologique commune aux trois OBNL permettant de colliger, d’uniformiser et de partager l’information du terrain ainsi que de développer une base de connaissances commune aux intervenants, contrant ainsi leur taux de roulement important. De même, les services informatiques des fonds sont gérés par Synergitic<sup>238</sup>.

---

<sup>230</sup> E3, p.14.

<sup>231</sup> E7, p.16.

<sup>232</sup> E5, p.21. E7, p.16.

<sup>233</sup> E7, p.17.

<sup>234</sup> E2, p.7., E5, p.21

<sup>235</sup> E7, p.17.

<sup>236</sup> E7, p.17.

<sup>237</sup> E1, p.7. E7, p.17.

<sup>238</sup> E7, p.16. David Longtin, *Bilan historique des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon*, p.95.

## 2.7. Développement du réseau de la Fondation dans l'avenir

Avec la mise en place de partenariats et le retrait des projets internes, un travail a été entrepris afin de développer de nouveaux modèles d'intervention, notamment concernant le rôle d'influence stratégique, de gouvernance, de coordination que pourrait exercer la Fondation; d'identifier de nouvelles cibles et de se réseauter avec de nouveaux acteurs<sup>239</sup>.

Plusieurs des personnes interrogées soulignent la nécessité de développer le réseau de la Fondation avec de nouveaux acteurs, principalement des organismes de représentation de la société civile organisée et du secteur privé afin de faciliter le travail des trois OBNL.

Au niveau du secteur privé, des discussions exploratoires ont été entamées sur les possibilités de collaborations avec la Chambre de commerce de Montréal métropolitain, notamment par le Président de la Fondation<sup>240</sup>. Ces relations collaboratives porteraient sur le dossier de la persévérance scolaire, dans lequel est impliqué l'organisme à travers le Réseau Réussite Montréal et les journées de la persévérance scolaire auxquelles participe Réunir Réussir. La Chambre de commerce aurait aussi exprimé une volonté de participer aux instances régionales de concertation soutenues par Réunir Réussir<sup>241</sup>. Des discussions ont aussi lieu avec des grandes entreprises, telles Rio Tinto Alcan, concernant d'éventuelles collaborations<sup>242</sup>. D'ailleurs, des attentes auraient été exprimées par des partenaires du secteur public, envers le rôle que pourrait jouer la Fondation dans le réseautage avec le secteur privé<sup>243</sup>. Pour la Fondation, ces relations constituent une occasion d'influencer les investissements philanthropiques des entreprises privées<sup>244</sup>.

Au niveau de la société civile, plusieurs personnes ont souligné l'absence de relations avec les syndicats présents dans les milieux d'intervention de la Fondation<sup>245</sup>, notamment dans le secteur hospitalier (ex. Fédération des infirmiers et infirmières du Québec, Fédération des infirmières en périnatalité du Québec), de l'enseignement (Fédération autonome d'enseignement, Fédération des syndicats de l'enseignement) et des services de garde (ex. Syndicat des travailleuses(eurs) des centres de la petite enfance). De plus, les centrales syndicales (FTQ, CSN, CSQ, etc.) interviennent sur les questions de pauvreté et ont une incidence sur le débat public. Plusieurs ont exprimés la pertinence de se réseauter avec ce milieu. Néanmoins, aucune prise de contact n'a été amorcée.

Au niveau du milieu communautaire, plusieurs ont noté la faiblesse des liens avec les regroupements nationaux d'organismes communautaires. Plusieurs regroupements d'organismes, intervenant dans les domaines d'intervention de la Fondation, n'ont aucune relation avec celle-ci, tel le Réseau québécois des intervenantes

---

<sup>239</sup>E1, p.6-7. E6, p.21.

<sup>240</sup>E4, p.6. E3, p.11-12. Les chambres de commerce représentant les petits commerçants permettraient un ancrage à la fois national, régional et local dans les milieux des affaires

<sup>241</sup>E8, p.15-16.

<sup>242</sup>E4, p.6.

<sup>243</sup>E3, p.11-12. Ces attentes auraient été exprimées par des fonctionnaires au sein de la Direction de la Santé publique et du ministère de la Famille.

<sup>244</sup> E3, p.11, E5, p.6.

<sup>245</sup> E1, p.9. E3, p.3, E5, p.26, E6, p.15-17, E7, p.14

et intervenants en action communautaire (RQIIAC)<sup>246</sup> la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) ou la Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROC). De même, la Fondation n'entretient pas de relations avec les organismes de femmes, telles Relais-femmes ou le Regroupement provincial des centres de femmes, qui interviennent sur les problématiques de pauvreté<sup>247</sup>. Dans le domaine de l'économie sociale et du développement communautaire, des relations pourraient se développer avec le Chantier de l'économie sociale ou le Réseau québécois de revitalisation intégrée. En matière de logement social, nouveau champ d'intervention de la Fondation, aucune relation n'est établie avec des organismes tels, le FRAPRU<sup>248</sup>. Au contraire, la Fondation a développé des relations difficiles, voire conflictuelles, avec certains regroupements nationaux d'organismes communautaires, notamment la Fédération québécoise des organismes communautaires familles (FQOCF) ou le Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage (ROCQLD)<sup>249</sup>. Néanmoins, des personnes interrogées ont exprimé une volonté de rétablir le dialogue<sup>250</sup>.

Malgré la faiblesse du réseautage, certains liens positifs existent avec des regroupements nationaux d'organismes communautaires. En outre, la Fondation est assez proche de l'AQCPE<sup>251</sup> et du Collectif pour un Québec sans pauvreté<sup>252</sup> et il existe des liens faibles avec la Fédération québécoise des centres communautaires de loisirs (FQCCL) ou les YMCA<sup>253</sup>. Face au besoin d'établir des relations avec des regroupements représentant les organismes intervenant sur les terrains locaux et régionaux<sup>254</sup>, la Fondation travaille aussi à développer de nouvelles relations avec des regroupements d'organismes, tels le Réseau Québécois de développement social (RQDS), le Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage (ROCQLD)<sup>255</sup> et le Réseau québécois des organismes communautaires autonomes (RQ-ACA)<sup>256</sup>. Néanmoins, ces relations sont relativement faibles, étant dans une phase de discussions exploratoires. Un nouveau type de relation serait peut-être en émergence, qui consisterait en une collaboration orientée sur la création d'espaces de réflexion sur des thématiques communes<sup>257</sup>, le partage d'informations, la mutualisation des ressources et la mise sur pied de projets conjoints, sans relation de financement. Ceci

---

<sup>246</sup>E1, p.9, E5, p.27. Les intervenants du RQIIAC travaillent dans les domaines des trois OBNL, interagissant avec leurs agents de développement ou coordonnateurs de territoire, mais n'ont pas de relations formelles avec les OBNL. Cependant, ils possèdent une expertise terrain en matière de pauvreté dans les communautés et connaissent la situation des enfants et des familles.

<sup>247</sup> E7, p.13

<sup>248</sup> E6, p.16.

<sup>249</sup> E6, p.16.

<sup>250</sup> E1, p.8.

<sup>251</sup> E3, p.16, E6, p.16.

<sup>252</sup>E2, p.8. E6, p.16-18. La Fondation finance depuis 2001 le Collectif, mais a des difficultés à mener des actions conjointes, malgré une volonté de développer des liens plus forts.

<sup>253</sup> E6, p.16.

<sup>254</sup>E5, p.28.

<sup>255</sup> E1, p.3. Par exemple, la mise en relation du ROCQLD et du Groupe Ménard est envisagée comme une façon de renforcer les interventions en matière de lutte au décrochage scolaire.

<sup>256</sup>E5, p.26. E7, p.12.

<sup>257</sup>Ex. Développement social, développement des communautés, initiatives intégrées, mobilisation avec RQDS; mobilisation municipale, notamment des élus locaux avec RQVVS

refléterait une relation partenariale dépassant la relation entre un bailleur de fonds et des organisations financées<sup>258</sup>.

Les milieux de la philanthropie et des fondations subventionnaires seraient également en train de s'organiser davantage. Outre la consultation auprès de fondations subventionnaires, la Fondation souhaiterait développer des relations collaboratives plus fortes avec Centraide du Grand Montréal, dépassant le financement actuel<sup>259</sup>.

Dans le secteur public, la Fondation est assez proche de la Fédération des commissions scolaires, via le Groupe d'action en persévérance et réussite scolaire, l'Association des Centres jeunesse du Québec (ACJQ) et le Carrefour action municipale et famille (CAMF)<sup>260</sup>. Il y aurait des possibilités de développer des relations avec le palier municipal, notamment avec le Réseau Québécois des Villes et Villages en santé (RQVVS) et la Ville de Montréal, dans ce dernier cas, autour de problématiques liées à la pauvreté, de réussite éducative et à l'immigration<sup>261</sup>. L'Office municipal d'habitation de Montréal envisagerait aussi des collaborations futures en matière de logement social<sup>262</sup>.

La Fondation compte maintenir des projets démonstrateurs et de sensibilisation<sup>263</sup>. Certains de ces projets auraient un potentiel de réseautage pour l'avenir de la Fondation. D'une part, de nouvelles pistes d'investissements philanthropiques seraient en développement<sup>264</sup>, ciblant notamment la problématique du logement social et permettant de développer de nouveaux réseaux<sup>265</sup>. D'autre part, des projets d'envergure nationaux, telle l'Alliance stratégique avec l'Association des Centres Jeunesse du Québec (ACJQ), favoriseraient le réseautage avec les milieux professionnels<sup>266</sup>. De même, le projet Télé-Québec, étant une première collaboration avec les médias, pourrait être une voie à développer<sup>267</sup>. En termes de recherche, le lancement de l'Observatoire 0-5 ans pourrait permettre d'entretenir une relation forte avec l'Institut de

---

<sup>258</sup> E1, p.2-3, 10., E5, p.27-28.

<sup>259</sup> E7, p.3

<sup>260</sup> E6, p.16.

<sup>261</sup> E1, p.2, E6, p.24-25.

<sup>262</sup> E7, p.14.

<sup>263</sup> E6, p.21, E7, p.2.

<sup>264</sup> E1, p.7, E2, p.2.

<sup>265</sup>E5, p.25. E6, p.17-20, E7, p.2, 5. La Fondation développe un nouveau projet avec des partenaires financiers, tels le Fonds d'Investissement de Montréal, avec le programme Accès-logis, le MAMROT, la ville de Montréal, et des partenaires de réalisation, notamment Parole d'ExcluEs, l'Incubateur universitaire Parole d'ExcluEs, Laboratoire sur le Développement du Pouvoir d'Agir des personnes et des collectivités de l'Université Laval, la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal et le réseau des Accorderies.

<sup>266</sup>E2, p.8. La relation avec l'ACJQ pourrait permettre un réseautage auprès des professionnels et des intervenants (ex. psychoéducateurs, des travailleurs sociaux, des agents de relations humaines) qui s'occupent des jeunes qui sont dans des situations difficiles. Leur formation offre des possibilités de diffusion de connaissances dépassant leur milieu de travail.

<sup>267</sup>E3, p.13-14, E5, p.22, E8, p.2-3. Ce partenariat associe la Fondation, Québec en Forme, Avenir d'enfants afin de financer la production de la série 1,2,3 Géants diffusée par Télé-Québec ainsi qu'une tournée des événements publics afin de rejoindre la clientèle défavorisée. De plus, le contenu produit (ex. fiches informatives) dans le cadre du partenariat nourrit le site Naître-et-Grandir et le magazine Bien Grandir. Le projet reçoit un appui financier du MELS, du MFA, du MCCCFC, qui participent au comité de contenu. La faculté d'éducation et de psychoéducation de l'Université de Montréal appui avec son expertise la production de l'émission et des formations offertes aux éducatrices de CPE. L'agence Téléfiction et le GroupeMédia TFO donne un support technique au projet. Les relations avec la Fondation se limitent à un financement, sans reddition de compte. Néanmoins, le projet aurait un potentiel de développement de réseautage pour la Fondation, notamment dans le secteur médiatique.

statistique du Québec (ISQ)<sup>268</sup>. D'ailleurs, un champ de recherche gagnerait à être développé autour de l'évaluation des effets des investissements en prévention face à leur complexité afin de les valoriser<sup>269</sup>. Un appui pourrait être fourni à des recherches-action appuyant des projets (ex. IUPE)<sup>270</sup>. Néanmoins, il semble y avoir une difficulté à établir une cohérence entre ces projets, la Fondation étant dans une phase de planification stratégique<sup>271</sup>.

Les visions divergent sur la stratégie à adopter pour l'avenir. Certains préconisent un élargissement de la conception partenariale de la Fondation au-delà de l'aspect financier, suggérant que soit mise en place une vaste campagne de consultation des différentes organisations des secteurs d'intervention de la Fondation afin de définir les orientations et les modes d'intervention, à l'image de la réorientation de Centraide du Grand Montréal, d'élargir la participation à la gouvernance, notamment aux conseils d'administration, et d'établir des collaborations conjointes dans le cadre de projets sur une base égalitaire<sup>272</sup>. D'autres, craignant que la Fondation ne fasse des erreurs de positionnement auprès de ces groupes et souhaitant avoir une stratégie cohérente, suggèrent de définir à l'interne les orientations (vision, mission, cibles, objectifs, stratégies) avant d'établir de nouvelles relations<sup>273</sup>. Certains proposent de rétablir le dialogue, sans attente à l'égard des groupes rencontrés, à partir des apprentissages faits sur les dix ans, en conciliant la clarification des orientations internes et la flexibilité face aux occasions ouvertes par un dialogue<sup>274</sup>. Finalement, certains valorisent le réseautage informel auprès d'individus intégrés à des instances multilatérales ou participant à plusieurs réseaux afin d'exercer une influence<sup>275</sup>.

### 3. Conclusion

Les réseaux d'expertise, employés à des fins de consultation sont faiblement intégrés et généralement mobilisés sur une base *ad hoc*. Dans ses premières années, la Fondation a procédé à plusieurs consultations portant sur ses orientations stratégiques auprès de fondations canadiennes et américaines et de firmes de consultants. Alors que les relations avec les fondations s'organisent plus intensément, la Fondation restreint ses liens avec les firmes de consultants à des mandats précis. Au niveau du conseil d'administration, la Fondation possède une forte capacité de recrutement de personnes ayant une expertise en gestion de grandes organisations, provenant du monde des affaires et de la philanthropie, et plus marginalement, une expérience dans la fonction publique, le milieu universitaire ou l'intervention clinique dans le secteur public (ex. santé). Néanmoins, il faut noter l'absence de représentants de la société civile, notamment des milieux communautaires, au conseil, malgré la forte présence de ces organisations sur les terrains d'intervention.

---

<sup>268</sup> E5' P.22

<sup>269</sup> E6, p.20-21.

<sup>270</sup> E6, P.21.

<sup>271</sup> E7, p.11.

<sup>272</sup> E1, p.2-3, E5, p.27-31, E9, p.20-21, 27. Néanmoins, ces personnes soulignent la volonté de la Fondation et des trois OBNL de maintenir leur pouvoir décisionnel en matière d'orientations. De plus, il y aurait des réticences à amorcer un processus consultatif long, perçu comme inefficace, et à transformer le conseil d'administration en instance de représentation des milieux d'intervention de la Fondation qui constituerait une zone d'influence de la part des organismes à l'égard des orientations de la Fondation.

<sup>273</sup> E7, p.13, 19-20. E9, p.13, 27.

<sup>274</sup> E8, P.19-20.

<sup>275</sup> E9, p.18-20, 25, 27.

Les réseaux d'influence de la Fondation reposent principalement sur des relations bilatérales, informelles, faiblement organisées et/ou appuyées par une expertise. L'influence des politiques publiques et du cadre légal et fiscal encadrant les fondations s'exerce à un haut niveau de l'État ou des acteurs politiques (ex. ministres, hauts-fonctionnaires, représentants de partis politiques), souvent sur une base informelle par le président de la Fondation ou les membres de la direction. À de rares occasions, la Fondation est impliquée dans des groupes de réflexion (ex. Groupe d'action en persévérance scolaire et réussite éducative), ou des regroupements de fondations (ex. FPC, EDC Funders Working Group), ayant une forte capacité d'influence. Les contacts avec les ministères partenaires sont aussi établis à travers les conseils d'administration de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir. L'influence sur les normes sociales et les comportements exercée à travers le développement de connaissances et leur transfert auprès des parents et des réseaux d'intervenants du secteur public ou associatif, notamment communautaire, est plus organisée. L'opération sociétale Naître-et-Grandir, le magazine Bien-Grandir, le site web Naître-et-Grandir, et à moindre échelle, le projet Télé-Québec y jouent un rôle important. Néanmoins, à l'extérieur de ces quelques projets, la recherche universitaire est peu utilisée afin d'appuyer les interventions de la Fondation.

Les réseaux de collaboration des OBNL et de la Fondation, dans le cadre de projets, se sont surtout développés auprès d'acteurs du secteur public, notamment des trois réseaux de l'éducation; de la santé et des services sociaux et des services de garde. Le palier municipal est surtout réseauté avec les trois OBNL plutôt qu'avec la Fondation<sup>276</sup>. La concentration d'acteurs publics s'est accentuée avec le retrait de projets amorcés par la Fondation à la suite de la conclusion des partenariats avec l'État québécois. Le secteur privé est peu présent au sein des projets philanthropiques, à l'exception de quelques projets régionaux ou nationaux de Québec en Forme et des Instances régionales de concertation appuyées par Réunir Réussir. Malgré une forte présence dans les premières années de la Fondation, les organismes communautaires n'ont plus qu'une faible présence au sein de l'action de la Fondation – hormis de rares relations dans le cadre de projets philanthropiques -, se situant surtout au niveau des regroupements locaux de partenaires ou des projets locaux appuyés par Québec en Forme, Avenir d'enfants ou Réunir Réussir.

Le transfert des opérations de la Fondation à Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, représentant la majorité de ses investissements philanthropiques, et la réalisation de sa mission par l'entremise de ces derniers posent un problème de réseautage. D'une part, leur position d'intermédiaire implique que les réseaux liés aux actions concrètes dans le cadre de projets sont développés par les OBNL plutôt que par la Fondation. À l'échelle locale, ces réseaux se développent autour des regroupements locaux de partenaires et des projets locaux soumis par les instances régionales de concertations. À l'échelle régionale et provinciale, des réseaux se forment également autour des projets nationaux et régionaux d'Avenir d'enfants et de Québec en Forme et des instances régionales de concertation appuyées par Réunir Réussir. D'autre part, cette position d'intermédiaire limite l'accès de la Fondation à l'information provenant des terrains d'intervention, soulevant des enjeux liés à la transparence des trois OBNL<sup>277</sup>. L'action de Communagir pourrait permettre un accès alternatif au terrain d'intervention, mais les échanges avec la Fondation sont en développement<sup>278</sup>. Finalement,

---

<sup>276</sup> E1, p.3

<sup>277</sup> E5, p.35. Par exemple, il est difficile pour la Fondation d'obtenir l'information provenant des fonds sur les partenaires composant les regroupements locaux de partenaires et l'évaluation des niveaux effectifs de participation et de mobilisation.

<sup>278</sup> E7, p.17-18.

la Fondation doit s'ajuster à la dynamique qui s'établit avec les partenaires gouvernementaux et les directions générales des fonds et respecter leur indépendance<sup>279</sup>, ce qui implique une perte d'autonomie dans la réalisation de sa mission.

Au sein des réseaux organisés de la Fondation, les organismes de représentation de secteurs d'activités (ex. regroupements régionaux ou nationaux d'organismes) ou les instances de concertation déjà implantées dans la société civile (ex. tables de concertation) sont pratiquement absents. Ce réseau est toutefois en émergence actuellement en réaction aux relations difficiles développées par Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir avec certains regroupements (ex. FQOCF, ROCQLD) et à la réflexion sur l'influence stratégique de la Fondation. Les relations avec le milieu des affaires, développées sur une base informelle, fournissent à la Fondation une capacité de recrutement sur son conseil d'administration de la Fondation ou ceux des OBNL. Au contraire, les relations avec le milieu des affaires dans le cadre d'initiative commune plus organisée sont seulement en émergence (ex. RIPS)<sup>280</sup> et restent largement à développer<sup>281</sup>. Les relations avec les syndicats sont inexistantes et aucune démarche n'est entamée en ce sens<sup>282</sup>, malgré leur forte présence dans les milieux d'interventions de la Fondation, concentrés dans les réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des services de garde.

Bref, la Fondation a développé des réseaux d'expertise faiblement intégrés, des réseaux exerçant une influence politique sur une base informelle alors que l'influence sur la pratique professionnelle est plus organisée, notamment dans le cadre des opérations sociétales et de leurs réseaux de distribution. Les principaux réseaux de la Fondation se sont établis dans le cadre de relations de collaborations formelles dans le cadre de projets. Ces relations partenariales se limitent généralement à une relation contractuelle bilatérale et *ad hoc* entre la Fondation, exerçant son rôle de bailleur de fonds, et l'organisme fiduciaire administrant le projet (financement, reddition de compte, suivi administratif), bien que des relations plus fortes et continues se soient parfois développées avec quelques organisations. Les relations de collaboration plus larges avec les organismes intermédiaires de représentation de la société civile sont en émergence avec les regroupements d'organismes communautaires; inexistantes avec les syndicats présents dans les milieux d'intervention de FLAC et mobilisées sur une base *ad hoc* avec les milieux des affaires, hormis la participation commune aux financements de projets. La position d'intermédiaire des trois fonds partenariaux favorise la déconnexion avec les réseaux d'organisations intervenant sur plan local ou régional – notamment en matière d'accès à l'information et d'actions conjointes<sup>283</sup> -, déconnexion qui est renforcée par le retrait des projets, affectant davantage le milieu communautaire ayant un ancrage local et concentrant les liens avec le secteur public. Ces tendances sont perçues par des personnes interrogées comme illustrant le faible réseautage de la Fondation, soulignant le besoin de prioriser et de planifier le réseautage dans une stratégie, à tous ces niveaux<sup>284</sup>.

---

<sup>279</sup> E6, p.6-7, E7, p.21.

<sup>280</sup> E8

<sup>281</sup> E4, p.6.

<sup>282</sup> E6, p.16.

<sup>283</sup> E7, p.21.

<sup>284</sup> E5, p.26, E7, p.23.

# Glossaire

## Types d'organisations

**1) Les fondations :** Les fondations regroupent à la fois les fondations publiques et privées, tel que défini par l'Agence du revenu du Canada (ARC). Elles constituent des organisations enregistrées de charité. Pour obtenir et conserver leur statut d'organisation enregistrée de charité, elles doivent se conformer à certaines conditions, notamment :

« devote its resources to charitable purposes and activities; not pay, or otherwise make available, its income to any of its members (it can however pay reasonable salaries or reimburse reasonable out-of-pocket expenses); issue official donation receipts in accordance with the *Income Tax Act* and the *Income Tax Regulations*; keep proper books and records, and provide these and other relevant information to us [c'est-à-dire l'ARC] as required by the Act; file an annual information return on time; meet its disbursement quota; and not try to meet its disbursement quota by exchanging gifts with other registered charities. » (AGENCE DE REVENU DU CANADA, 2000)

L'ARC distingue trois types d'organisations enregistrées de charité : l'*organisme de bienfaisance* (« *charitable organization* »), la *fondation publique* (et communautaire) et la *fondation privée* (et familiale). La fondation publique doit respecter les deux premières conditions touchant les organismes de bienfaisance : la majorité de son conseil d'administration doit être formé d'individus sans liens de dépendance (« *at arm's length* »)<sup>285</sup> et son financement doit provenir de différentes sources. Selon l'ARC, la fondation publique doit répondre aux trois conditions suivantes :

- (1) « it is constituted and operated exclusively for charitable purposes » ;
- (2) « it is a corporation or a trust » ;
- (3) « it gives more than 50% of its income annually to qualified donees, usually other registered charities » (ARC, 2000: 5)<sup>286</sup>.

Finalement, une organisation de charité constitue une fondation privée lorsque son financement et son contrôle s'effectuent dans le cadre de liens de dépendance entre ses administrateurs, fiduciaires, donateurs et bénéficiaires. Trois conditions régissent la fondation privée :

- (1) « it is constituted and operated exclusively for charitable purposes » ;
- (2) « it is a corporation or trust » ;
- (3) « it is not a 'charitable organization' or a 'public foundation' » (ARC, 2000: 5)<sup>287</sup>.

**2) Les instances publiques :** Les instances publiques comprennent l'ensemble des institutions législatives, exécutives, judiciaires de l'État provincial ou fédéral, des institutions décentralisées, notamment les municipalités, des organismes gouvernementaux, des organismes faisant partie des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des services de garde, et des corps policiers.

**3) Les organismes sans but lucratif :** Les organismes sans but lucratif comprennent l'ensemble des organismes formés et exploités exclusivement à des fins non lucratives. Leurs revenus ne sont pas distribués parmi leurs propriétaires, leurs actionnaires ou leurs membres ni mis à leur disposition pour leur propre profit. Les particuliers, les successions et les

---

<sup>285</sup> « **At arm's length** is a tax concept describing a relationship in which the parties act independently of each other. The opposition, **not at arm's length**, covers people acting in concert without separate interests. Not at arm's length also includes individual who are related to each other by blood marriage, adoption, common-law relationships, or close business ties. [...]. Directors/trustees are not at arm's length if they are linked with **any** of the other directors/trustees. » *Ibid*, p. 5, (caractères gras originaux).

<sup>286</sup> Sur la question des « bénéficiaires qualifiés », voir *Ibid.*, p.5.

<sup>287</sup> Concernant les circonstances entourant l'assignation potentielle du statut de « fondation publique » lors de l'enregistrement d'une fondation privée, voir *Ibid.*, p.5.

organismes de bienfaisance ne sont pas considérés comme des OSBL (Revenu Québec, 2010 : 4). À des fins de précisions du réseau de la Fondation Lucie et André Chagnon, les instances de concertation ainsi les organismes communautaires, qui constituent d'un point de vue juridique des OSBL, ont été inclus dans des catégories à part entière.

**4) Les instances de concertation:** Les instances de concertation sont définies comme des « espaces, lieux où des actrices et acteurs se réunissent, se mobilisent autour d'une problématique, d'un thème commun en vue de s'informer, se sensibiliser et agir ensemble. » (Fournier, Gervais et Boulet, 2003, p 17). Ils regroupent à la fois des instances locales (ex. tables de concertation d'un quartier, comités d'action locaux, regroupements de partenaires, etc.) et régionales (ex. instances régionales de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative).

**5) Les organismes communautaires :** En se fondant sur le *Cadre de référence en matière d'action communautaire* du gouvernement du Québec, faisant suite à la politique adoptée en 2001, *L'action communautaire : une contribution à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, les organismes communautaires sont définis comme des organismes à but non lucratif, enracinés dans la communauté, entretenant une vie associative et démocratique et libre de déterminer leur mission, leurs approches, leurs pratiques et leurs orientations (Gouvernement du Québec, 2004 : 6).

**6) Les organisations du secteur privé :** Les organisations du secteur privé renvoient à l'ensemble des entreprises à but lucratif. Elles comprennent les entreprises non constituées en personne morale (l'entreprise individuelle, la société civile de personnes, la société en nom collectif, la société en commandite, la société en participation) ainsi que les entreprises constituées en personnes morales (la société par actions, la coopérative), à l'exclusion des organismes à but non lucratif.

## Types de relations

**1) Partenariat :** Au sens large, le partenariat désigne une association entre deux ou plusieurs organisations qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Dans le cadre des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon, il est utile de distinguer les partenaires signataires d'une entente – dans ce cas, la durée de l'entente est indiquée - et les partenaires de réalisation.

**2) Financement :** Le financement consiste en l'octroi de fonds, généralement sur la base d'une plateforme de financement. Il établit une relation entre un ou des bailleurs de fonds et les organisations financées et implique une reddition de compte.

**3) Consultation :** La consultation consiste à faire appel à un spécialiste extérieur à l'organisation afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou afin de résoudre un problème précis.

**4) Accompagnement :** L'accompagnement peut comprendre une ou plusieurs des fonctions suivantes selon la relation entre les organisations :

- **La veille:** La veille ou observation stratégique s'appuie sur l'observation des dynamiques, des démarches et processus tant au niveau local, régional que national. Sa fonction est de donner de la rétroaction utile au regroupement, de nourrir la réflexion et d'identifier les besoins de soutien.
- **Les avis-conseils :** Les avis-conseils consistent à exprimer une opinion, un avis sur un sujet précis s'appuyant sur une expérience vécue ou connue afin de nourrir la réflexion au sein du regroupement.
- **L'assistance au développement d'outils :** L'assistance au développement d'outils consiste en un soutien apporté au regroupement pour rechercher, développer et expliquer divers outils.
- **La liaison entre les paliers local, régional et provincial :** La liaison vise à renforcer la circulation de l'information, des outils et des résultats permettant de faire connaître le cheminement de la communauté dans ses démarches auprès des paliers régional et provincial.
- **Le réseautage entre les organisations du milieu :** Le réseautage consiste à mettre en relation des individus, des organisations, et des instances pour favoriser l'arrimage et la complémentarité entre ceux-ci et entre les actions, les programmes et les agents d'accompagnement.
- **Le coaching au personnel des regroupements :** Le coaching consiste à aider une personne à développer une habileté ou une compétence spécifique à l'application de son rôle (Québec en Forme, 2009 : 9).

**5) Lobbying :** Le lobbying consiste « à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement l'élaboration, l'application ou l'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics » (Farnel, 1994).

**6) Reddition de compte :** La reddition de compte désigne l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité. Elle implique l'attribution par une organisation des responsabilités à une seconde organisation et en contrepartie, le devoir de celle-ci de déclarer son rendement (ou la performance) et la surveillance du rendement (de la performance) (BUREAU DU VÉRIFICATEUR INTERNE, UNIVERSITÉ LAVAL, 2005 : 2).

**7) Collaboration :** La collaboration réfère aux relations établies avec d'autres organisations, à l'extérieur du cadre d'un partenariat formel, afin de mener conjointement des projets, de partager et de mutualiser des ressources ou de créer des espaces de réflexion sur des thématiques communes.

**8) Réseautage :** Le réseautage consiste à mettre en relation des individus, des organisations, et des instances pour favoriser l'arrimage et la complémentarité entre ceux-ci et entre les actions, les programmes et les agents d'accompagnement. À l'extérieur d'un cadre d'accompagnement, elle désigne les relations établies par la Fondation avec d'autres organisations afin de développer son réseau.

**9) Échange d'information :** L'échange d'information désigne les relations établies avec d'autres organisations afin d'avoir accès à des informations détenues par ces dernières et pertinentes à la mise en œuvre des actions de la Fondation.

**10) Participation à la gouvernance :** La participation à la gouvernance réfère à la participation aux conseils d'administration des OBNL créées sur la base de partenariats entre la Fondation Lucie et André Chagnon et l'État québécois ou aux instances de concertation locales ou régionales.

# Annexe

## Type d'organisations

-  Fondation
-  Instance publique
-  Organisme sans but lucratif
-  Instance de concertation
-  Organisme communautaire
-  Secteur privé
-  Projet
-  Groupe informel
-  Syndicats et associations professionnelles

## Participation à la gouvernance

-  Membres du CA de QEF
-  Membres du CA d'AE
-  Membres du CA de R<sup>2</sup>
-  Membres des CAL de QEF
-  Membres des CAL d'AE
-  Membres des IRC/IRM de R<sup>2</sup>

## Légende

### Type de relations

-  Partenariat
-  Collaboration
-  Financement
-  Accompagnement
-  Lobbying
-  Reddition de compte
-  Échange d'informations
-  Réseautage
-  Consultation

### Force de la relation

-  Relation forte
-  Relation faible

## Sigles et abréviations

AE	Avenir d'enfants	OCA	Organisme communautaire ou associatif
Agro	Entreprises du secteur agroalimentaire	OMHM	Office municipale d'habitation de Montréal
ARC	Agence de revenu du Canada	PLC	Parti libéral du Canada
CAL/RLP	Comité d'action local ou Regroupements locaux de partenaires	PLQ	Parti libéral du Québec
CHUM	Centre hospitalier de l'Université de Montréal	PQ	Parti Québécois
CMTQ	Coalition montréalaise des tables de quartier	PRO	Associations professionnelles
CAC	Coalition Avenir Québec	QEF	Québec en Forme
CEP	Center for Effective Philanthropy	Privé	Entreprises à but lucratif du secteur privé
CPE	Centre de la petite enfance	R <sup>2</sup>	Réunir Réussir
COF	Council on Foundations	ROCQLD	Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage
CRÉBSL	Conférence régionale des éluEs du Bas-Saint-Laurent	RQDS	Regroupement québécois de développement social
ECD Funders Working Group	Early Child Development Funders Working Group	RQIIAC	Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire
Éducation	Organismes du réseau de l'éducation	RQVVS	Réseau québécois des Villes et Villages en santé
Emploi	Organismes d'insertion à l'emploi ou d'employabilité	SAJ	Secrétariat à la jeunesse
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon	Santé et services sociaux	Organismes du réseau de santé et des services sociaux
FPC	Fondation Philanthropique Canada	Services de garde	Organismes du réseau de services de garde
Groupe Ménard	Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec	Sports et loisirs	Organismes du secteur des sports et des loisirs
IRC/IRM	Instance régionale de concertation/Instance régionale mobilisée	SYN	Syndicats
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec	Transport	Organismes du secteur des transports
MAMSL	Ministères des Affaires municipales, du Sport et du Loisir	UdM	Université de Montréal
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire	UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec		
MCE	Ministère du Conseil exécutif		
McGill	Université McGill		
MELS	Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport		
MFA	Ministère de la Famille et des Aînés		
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux		

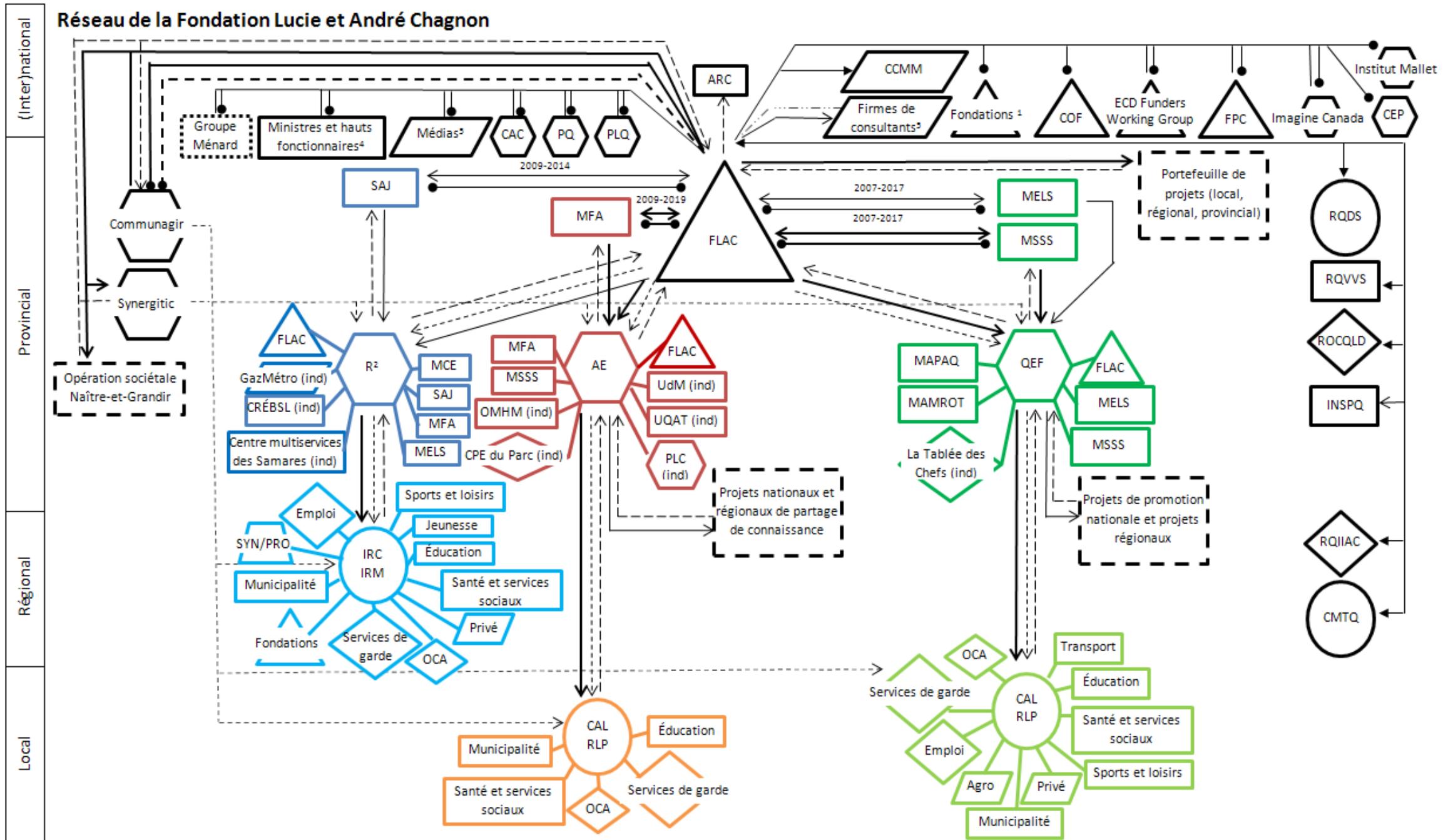
<sup>1</sup> : Les fondations comprennent des fondations européennes, nord-américaines, canadiennes et québécoises.

<sup>2</sup> : Deloitte & Touche, Raymond Chabot Grant Thornton, Darvida, Groupe CREACOR, McKinsey

<sup>3</sup> : Bien-Grandir, Naître et grandir

<sup>4</sup> La fondation entretient un réseau informel auprès des ministres et hauts-fonctionnaires du MSSS, MELS, MFA, SAJ, MESS et du ministère des finances.

<sup>5</sup> : La fondation entretient des relations informelles avec des journalistes des différents médias québécois.



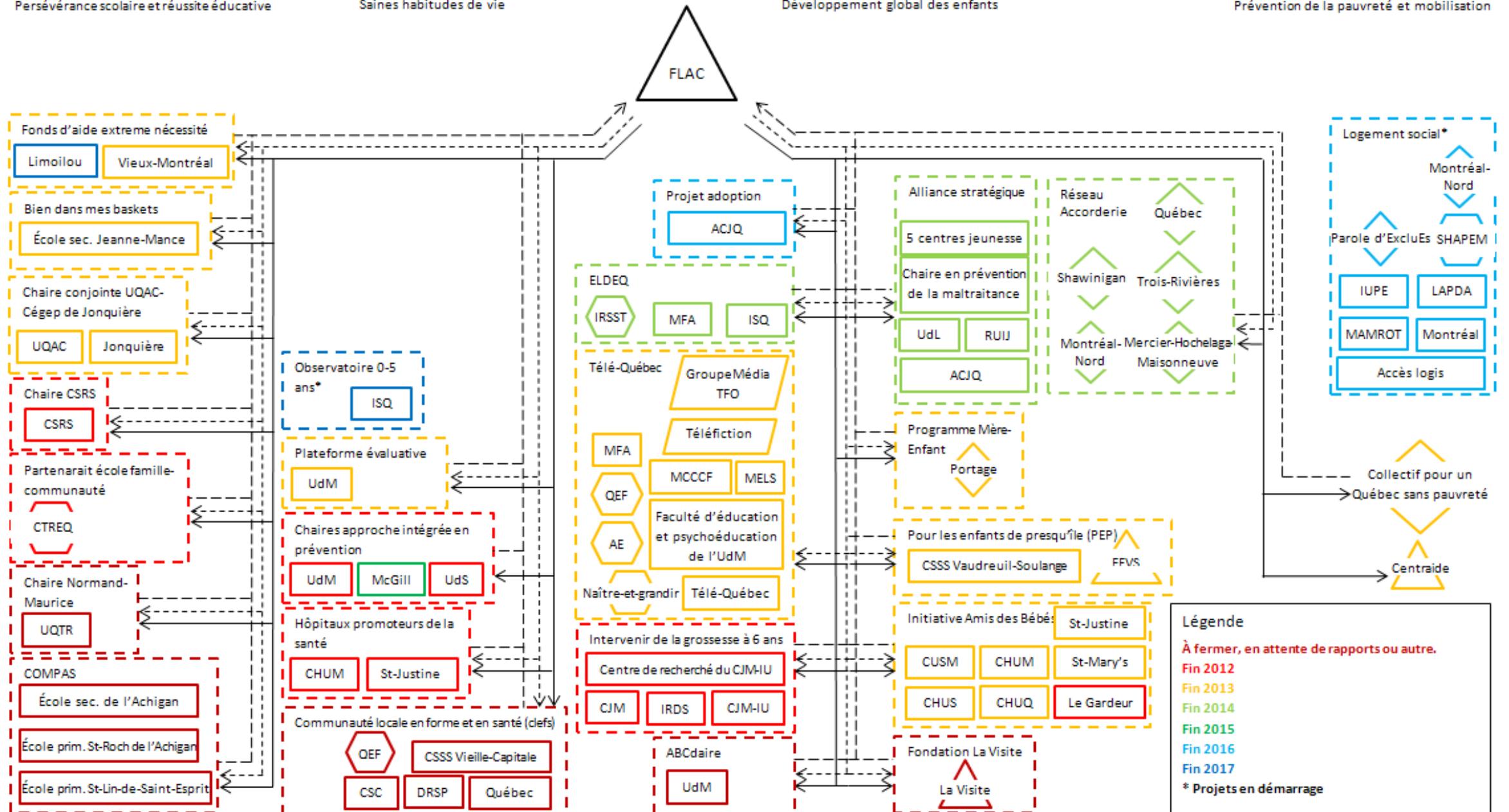
# Réseaux liés au portefeuille de projets de la Fondation Lucie et André Chagnon

Persévérance scolaire et réussite éducative

Saines habitudes de vie

Développement global des enfants

Prévention de la pauvreté et mobilisation



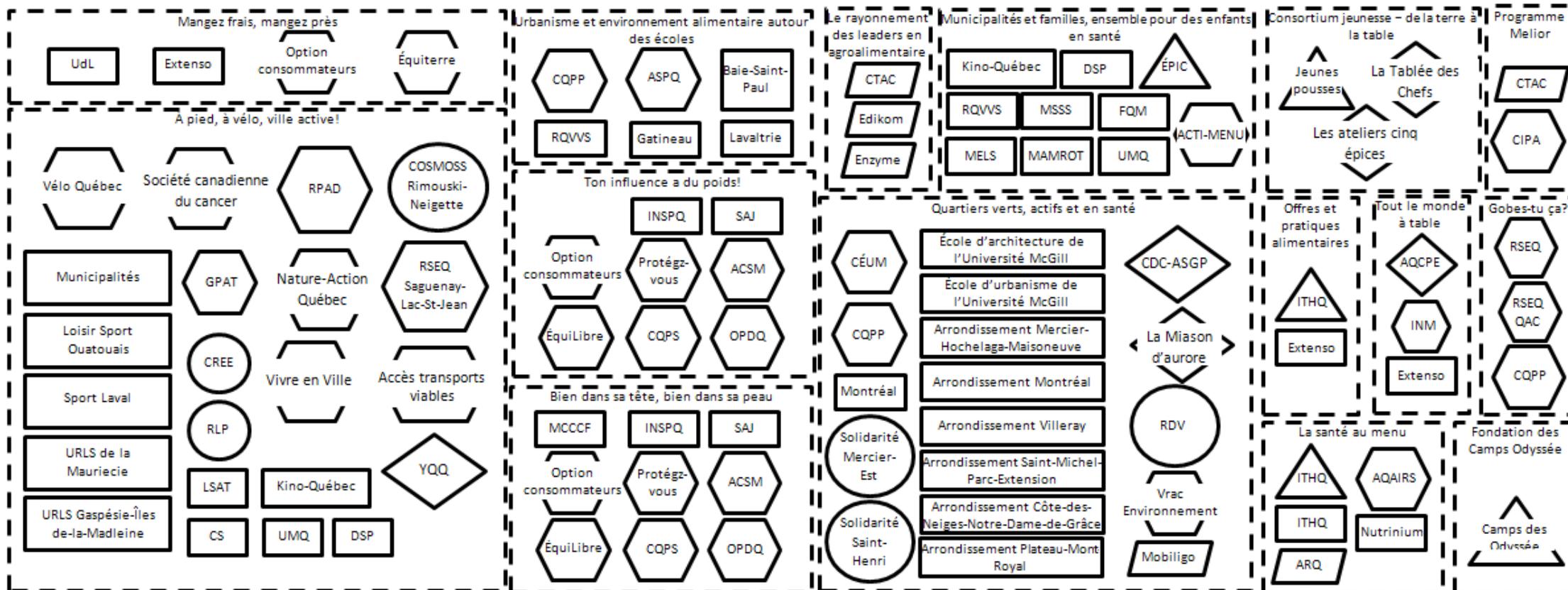
## Sigles et abréviations

ACSM	Association canadienne pour la santé mentale	MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
AQAIRS	Association québécoise des aréas et des installations récréatives et sportives	MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
AQCPE	Association québécoise des centres de la petite enfance	OPDQ	Ordre professionnel des diététistes du Québec
ARQ	Association des restaurateurs du Québec	RDV	Regroupement pour le développement de Villeray
ASPQ	Association pour la santé publique du Québec	RLP	Regroupements locaux de partenaires
BBBB	Bonne Boîte Bonne Bouffe	RPAD	Réseaux Plein Air Drummond
CAMF	Carrefour action municipale et famille	RQVVS	Regroupement québécois de Villes et Villages en santé
CDC ASGP	Corporation de développement communautaire Action Solidarité Grand Plateau	RSEQ	Réseau du sport étudiant du Québec
CEUM	Centre d'écologie urbaine de Montréal	RSEQ-QCA	Réseau du sport étudiant du Québec – Québec et Chaudière-Appalaches
CIPA	Conseil pour les initiatives de progrès en alimentation	SAJ	Secrétariat à la Jeunesse du Québec
COSMOSS	Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé	TPDSL	Table des partenaires du développement social de Lanaudière
CQPP	Coalition québécoise sur la problématique du poids	UMQ	Union des municipalités du Québec
CQPS	Conseil québécois pour le poids et la santé	URLS	Unité régionale de loisir et de sport
CREE	Conseil régional de l'environnement de l'Estrie	UdL	Université de Laval
CREL	Conseil régional de l'environnement de Lanaudière	YQQ	Y'a quelqu'un l'aut'bord du mur
CS	Commissions scolaires		
CTAC	Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation		
DSP	Direction de la santé publique		
Enzyme	Agence-conseil Enzyme		
EPIC	Fondation EPIC		
Équilibre	Groupe d'action sur le poids EquiLibre		
FEEPEQ	Fédération des éducateurs et éducatrices physique enseignants du Québec		
FQM	Fédération Québécoise des Municipalités		
FQSE	Fédération québécoise du sport étudiant		
GPAT	Groupe Plein Air Terrebonne		
INM	Institut du Nouveau Monde		
INSPQ	Institut national de la santé publique du Québec		
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec		
LSAT	Loisir et Sport Abitibi-Témiscamingue		
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire		
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport		

# Réseaux liés au xprojets nationaux et régionaux de Québec en Forme

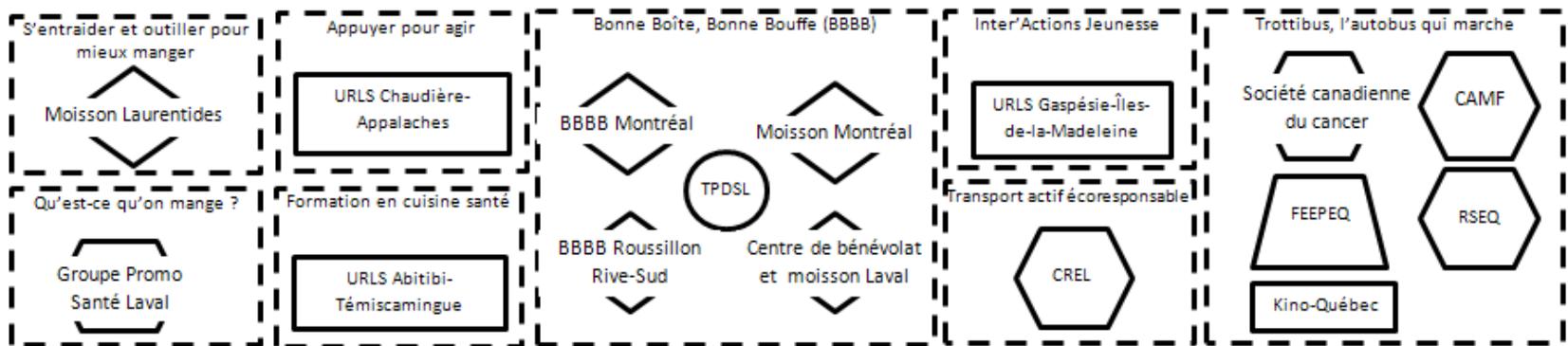
## Projets de promotion nationale

Provincial



Régional

## Projets régionaux



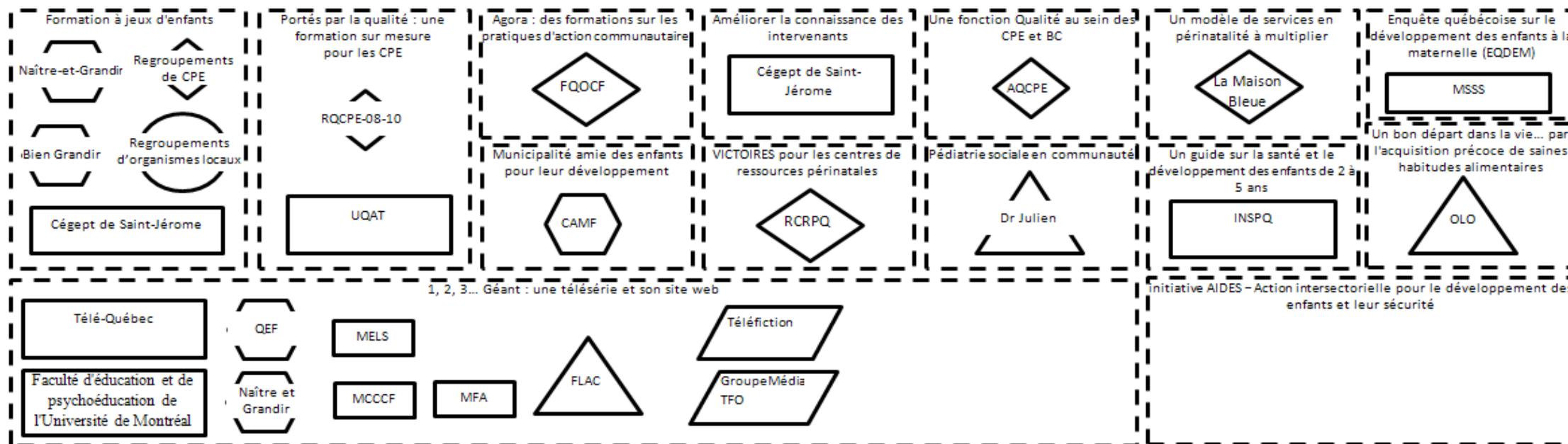
## Sigles et abréviations

ACJQ	Association des centres jeunesse du Québec
AE	Avenir d'enfants
AHGCQ	Association des haltes-garderies communautaires du Québec
AQCPE	Association québécoise des centres de la petites enfance
ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
CAAVD	Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or
CAMF	Carrefour action municipale et famille
CEIDEF	Centre d'études interdisciplinaires pour le développement de l'enfant et de la famille
CJAT	Centre jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CSSSVO	Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or
Dr Julien	Fondation du Dr Julien
DSP	Direction de la Santé publique
ERIT	Équipe de recherche et d'intervention transculturelle
FQOCF	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille
Grave	Groupe de recherche et d'action sur la victimisation des enfants
GRIN	Groupe de recherche et d'intervention sur la négligence
MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MFA	Ministère de la famille et des Aînés
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OLO	Fondation OLO
QEF	Québec en Forme
RCPE 08-10	Regroupement des Centres de la Petite Enfance de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec
RCRPQ	Réseau des Centres de ressources périnatales du Québec
RVP	Regroupement pour la valorisation de la paternité
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
UdL	Université de Laval
UQO	Université du Québec en Outaouais
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

# Réseaux liés au xprojets nationaux et régionaux d'Avenir d'enfants

Provincial

## Projets nationaux



Régional

## Projets nationaux

