



PhiLab

—
LE RÉSEAU DE RECHERCHE
PARTENARIAL SUR
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

CAHIER
DE RECHERCHE #19

Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

Annexe IA

Octobre 2018

Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

Annexe IA

Bilan 2000 à 2010 des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon

Projet PhiLab : Fondation Lucie et André Chagnon

Phase I

PAR

DAVID LONGTIN

Sous la direction de :

Jean-Marc Fontan	(UQAM)
Taïeb Hafsi	(HEC)
Juan-Luis Klein	(UQAM)
Denis Harrisson	(UQAM)
Benoît Lévesque	(UQAM)
David Longtin	(CRISES)

Montréal

mars 2012

Table des matières

LISTES DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	iii
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	1
<i>L’histoire de la Fondation Lucie et André Chagnon</i>	1
INTRODUCTION.....	3
<i>Mandat</i>	3
<i>Équipe de recherche</i>	3
<i>Méthodologie</i>	4
<i>Limites</i>	6
<i>Présentation du document</i>	6
1. LA PHASE PRÉ-DÉMARRAGE.....	8
2. LE DÉMARRAGE (2000-2002).....	11
2.1. <i>Contexte</i>	11
2.2. <i>Définition de la mission, des objectifs généraux et du modèle d’intervention</i>	15
2.3. <i>Projets pilotes et Québec en forme</i>	15
2.4. <i>Renforcement organisationnel et orientations stratégiques</i>	17
2.4.1. <i>Mise en place de la structure organisationnelle, recrutement de personnel et processus de gestion</i>	18
2.4.2. <i>Orientations stratégiques : les « listening tours »</i>	19
2.5. <i>Conclusion</i>	22
3. LA TRANSITION (2002-2006).....	24
3.1. <i>Contexte</i>	24
3.2. <i>Changement de la mission et de la vision de la Fondation</i>	26
3.3. <i>La restructuration de la direction</i>	28
3.3.1. <i>Intégration des deux directions Philanthropie</i>	28
3.3.2. <i>La réorganisation des affaires corporatives</i>	30
3.3.3. <i>Croissance des ressources humaines et élargissement du conseil d’administration</i>	31
3.4. <i>Nouveaux projets, déploiement de Québec en Forme et démarrage de Québec Enfants</i>	32
3.4.1. <i>Québec en Forme</i>	32
3.4.2. <i>Québec Enfants</i>	36
3.4.3. <i>Nouveaux projets pilotes</i>	38
3.5. <i>Conclusion</i>	41
4. LES GRANDS PROJETS PARTENARIAUX (2006-2010).....	42
4.1. <i>Contexte</i>	42
4.2. <i>Réorientation stratégique</i>	48
4.2.1 <i>Deux nouvelles stratégies : mobilisation des communautés locales et mobilisation de la société</i>	48
4.2.2. <i>Nouvelle cible : la réussite éducative</i>	50
4.3.3. <i>Redéfinition de la mission</i>	51
4.3. <i>Partenariats avec le Gouvernement du Québec et réduction des projets autonomes</i>	51
4.3.1. <i>Québec en Forme et la société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie</i>	52
4.3.2. <i>Avenir d’enfants et la société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants</i>	58
4.3.3. <i>Réunir Réussir et l’entente partenariale avec le Secrétariat à la jeunesse</i>	62
4.3.4. <i>Réduction des autres projets</i>	66
4.4. <i>Changements dans la structure organisationnelle</i>	67
4.4.1. <i>Rationalisation du secteur philanthropie</i>	67

4.4.2. <i>Mise en place d'une structure décentralisée</i>	69
4.4.3. <i>Réorganisation de la direction et mécanismes de suivi</i>	73
4.4.4. <i>Changements au niveau du conseil d'administration</i>	74
4.4.5. <i>Redéfinition du rôle du siège social</i>	75
4.5. <i>Conclusion</i>	78
ANNEXE.....	80

Table des figures

Figure 1: Le déploiement de québec en forme	33
---	----

LISTES DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AE	Avenir d'enfants
AED	Assistance aux Enfants en Difficultés
AEF	Autonomie Économique Familles
AIP	Approche intégrée en prévention
ARC	Agence de Revenu du Canada
CA	Conseil d'administration
CAL	Comité d'action local
CARE	Centre d'aide et de ressources à l'enfance
CARRÉ	Comptoir alimentaire Rencontre, Référence et Entraide
CDPQ	Caisse de dépôt et de placements du Québec
CÉGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CHUM	Centre hospitalier universitaire de Montréal
CLSC	Centre local de services communautaires
CPE	Centre de la petite enfance
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRÉBSL	Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent
CREPAS	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
CTA	Centre de travail adapté
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
CRPO	Centre de recherche en prévention de l'obésité
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DEC	Développement des enfants et des communautés
QE	Québec Enfants
QEF	Québec en Forme
FCPQ	Fédération des comités de parents du Québec
FET	Famille en tête
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FPC	Fondation Philanthropique Canada
FPSHV	Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie
GP2S	Groupe de promotion et de prévention en santé
IMPDE	Instrument de mesure du développement de la petite enfance
INM	Institut du Nouveau Monde
INSPQ	Institut nationale de la santé publique du Québec
IRC	Instance régionale de concertation
IRM	Instance régionale mobilisée
MAC	Méthodes alternatives et complémentaires
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
MAMSL	Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MCE	Ministère du Conseil exécutif
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MESSF	Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
MFA	Ministère de la Famille et des Aînés
MIRE	Mouvement pour l'intégration et la rétention en emploi
MS	Mobilisation de la société
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OMHM	Office municipale d'habitation de Montréal
PAG	Plan d'action gouvernemental
PLQ	Parti Libéral du Québec
PPP	Partenariats publics privés
PQ	Parti Québécois
PS	Promotion de la santé
QS	Québec Solidaire
R2	Réunir Réussir
RCPEÎM	Regroupement des Centres de la petite enfance de l'île de Montréal
RESO	Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest
ROCFM	Regroupement des organismes communautaires Famille de Montréal
ROCQLD	Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage
SGFSHV	Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie
SIPPE	Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'histoire de la Fondation Lucie et André Chagnon

Dans ce résumé exécutif, est présenté une synthèse sur les grandes phases d'évolution des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon. Le résumé se termine par l'identification des grandes forces, des principales limites et des apprentissages qui ont guidé les décisions organisationnelles prises par la direction de la Fondation.

Depuis son incorporation en 2000, la Fondation Lucie et André Chagnon a connu différentes phases de développement. Après une phase de démarrage (2000-2002), la Fondation traverse une période de tension (2003) qui mène à une restructuration du secteur philanthropique (2004) et à une réorientation stratégique (2006). La relance de la Fondation (2006-2010) passe par la conclusion de partenariats avec le gouvernement du Québec, dont la mise en œuvre ouvre la porte sur les réflexions stratégiques actuelles.

Préalablement à l'incorporation et à la capitalisation de la FLAC en octobre 2000, la famille Chagnon, notamment André Chagnon, avait soutenu diverses œuvres de bienfaisance dans le domaine de la prévention de la pauvreté et de la maladie. Dans les années 1980, la famille décide d'investir ses avoirs futurs dans le secteur de la philanthropie, créant à l'étranger la *Chagnon Foundation Trust*, dont les actifs proviennent de la Sojecci, société de gestion et de planification familiale qui avait été créée en 1968. Avec la vente de Vidéotron et de ses filiales à Quebecor Média inc. en octobre 2000, la famille incorpore au Canada la Fondation Lucie et André Chagnon, y investissant 1,380 milliards de dollars, ce qui en fait à date la plus importante fondation privée au Canada.

Le démarrage de la Fondation s'effectue entre 2000 et 2002. En 2000, le personnel réduit de la Fondation – comptant 5 personnes à temps plein – se consacre à la définition de sa mission, de sa vision, de ses valeurs, de ses principes et de ses grandes orientations stratégiques. Dès l'année 2001, la Fondation lance ses premiers projets pilotes et conclut divers partenariats, notamment une entente avec le gouvernement du Québec pour la mise en place d'une programmation d'activités physiques et sportives administrée par l'organisme à but non lucratif (OBNL) Québec en Forme. De janvier à juin 2002, l'équipe travaille au renforcement organisationnel de la Fondation. Les membres de l'équipe sont alors accompagnés dans leur réflexion par la firme de consultants en planification stratégique McKinsey. Cette dernière facilite la réalisation de deux tournées d'entrevues auprès de fondations privées américaines et canadiennes. Cette opération fut décisive pour définir les premières grandes orientations stratégiques et le modèle d'intervention territorial de la FLAC. Finalement, de juin à octobre 2002, la Fondation travaille à l'alignement de ses actions sur les orientations stratégiques nouvellement adoptées. En juin, la décision est prise de créer deux nouvelles directions, une en Prévention de la pauvreté l'autre en Prévention de la maladie. En novembre, leurs structures sont mises en place avec l'embauche du personnel et de leurs directeurs.

Au cours des années 2002-2006, la FLAC entame une période de transition qui conduit à la redéfinition de sa mission et de sa vision ainsi qu'à une restructuration de son secteur philanthropique en 2004. Fusionnant les deux directions en Prévention de la maladie et Prévention de la pauvreté, la fondation crée une direction philanthropie, subdivisée en 3 départements : développement des enfants et des communautés (DEC), approche intégrée en prévention (AIP) et promotion de la santé (PS). Ces interventions s'orientent alors vers les saines habitudes de vie, la prévention précoce et le développement global de l'enfant. C'est dans ce contexte que Québec en Forme se déploie sur l'ensemble du territoire québécois et que la Fondation lance le projet en petite enfance, Québec Enfants, en 2005. Durant cette période, la Fondation développe, à travers ses départements AIP et PS, des partenariats dans le domaine de la recherche universitaire, notamment en matière de prévention, ainsi que dans les milieux hospitaliers.

Entre 2006 et 2010, ayant réaligné l'organisation en accord avec les nouvelles orientations stratégiques, la Fondation relance ses activités avec la conclusion de grands projets partenariaux avec le gouvernement québécois. En 2006, la Fondation, à travers une réorientation stratégique, définit sa stratégie principale d'intervention, désormais axée sur la mobilisation des communautés locales, avec comme stratégie complémentaire, la mobilisation de la société. Cette réorientation stratégique se traduit par une nouvelle structure organisationnelle : les départements AIP et PS fusionnent pour former le département Mobilisation de la société. Celui-ci lance une opération visant la sensibilisation des parents au développement des enfants. La Fondation définit aussi la nouvelle cible de ses interventions, la réussite éducative des jeunes. Suite à cette réorientation, la Fondation élargit son partenariat avec le gouvernement, concluant trois nouvelles ententes, lesquelles conduisent à la création du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie (2007), du Fonds pour le développement des jeunes enfants, administré par Avenir d'enfants (2009), et de l'organisme Réunir Réussir, chargé de la promotion de la persévérance scolaire (2009) au niveau régional.

En 2010, la concentration des activités de la Fondation à partir de ces grands partenariats et l'autonomie acquise par les trois OBNL conduisent le siège social à redéfinir son rôle. La Fondation adopte un modèle fondé sur la coordination des partenariats (gouvernance, cohésion) et l'influence sur les politiques publiques. Ces changements s'opèrent au moment où nous observons l'arrivée d'une nouvelle présidence à la direction du groupe, en la personne de M. Claude Chagnon. Une réorganisation du travail est effectuée au siège social alors que la mission de la Fondation se voit redéfinie et scellée par le changement des statuts corporatifs, la transformant en fiducie. Des efforts sont aussi faits afin de renforcer la cohérence des interventions sur le terrain, de se pencher sur les questions portant sur l'évaluation des résultats et sur la cohésion de l'équipe du siège social.

INTRODUCTION

Ce document présente un bilan des activités de la Fondation Lucie et André Chagnon (ci-après FLAC ou Fondation) pour la période s'étendant de 2000 à 2010. Le bilan sera complété par un document d'une analyse qui présentera un ensemble de constats et des pistes d'action en relation avec les activités passées et à venir de la Fondation.

Mandat

L'équipe de recherche avait pour mandat d'accompagner le développement d'une réflexion stratégique au sein de la Fondation en tirant les apprentissages de ses dix premières années d'existence. Mentionnons que ce mandat n'avait pas pour principal objectif de produire une évaluation des activités de la Fondation, bien que soient soulignées certaines forces et faiblesses. Il visait plutôt à dégager les apprentissages réalisés et à situer son action dans le cadre de l'émergence et du développement de la philanthropie et des fondations privées au Québec et au Canada, dans une perspective d'innovation sociale.

Ce mandat comprenait quatre objectifs :

1. Contextualiser le cadre d'émergence et de développement de la Fondation;
2. Systématiser les acquis des dix premières années d'existence de la Fondation en fonction des grandes périodes de développement de cette dernière;
3. Dégager une analyse stratégique des dix premières années de la Fondation;
4. Identifier des pistes d'action ou de positionnement.

Équipe de recherche

Mandatée dans le cadre de l'axe Innovation sociale, développement et territoire du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), l'équipe de recherche chargée de cette étude est composée de :

- Jean-Marc Fontan, professeur au département de sociologie de l'UQAM, 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'UQAM, 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'UQAM, 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'UQAM, 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'UQAM.

Méthodologie

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

D'une part, l'évolution des activités de la FLAC a été retracée d'après la documentation interne produite par la Fondation et les trois organismes créés dans le cadre de réalisation de sa mission : Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir. Cette documentation a permis d'éclairer les principales orientations stratégiques, l'évolution de la structure organisationnelle et le déploiement des projets mis en œuvre par la FLAC. Divers documents ont été consultés :

- Bilans;
- Sites Internet;
- Rapports annuels;
- États financiers;
- Plans stratégiques;
- Orientations stratégiques;
- Politique de placements;
- Cadres de références;
- Ententes partenariales avec le gouvernement du Québec;
- Sessions annuelles à l'Agence de Revenu du Canada;
- Déclarations annuelles à l'Agence de Revenu du Canada;
- Documents de travail interne;
- Cahiers du participant au comité de direction et au conseil d'administration;
- Allocutions publiques lors de dîners-conférences;
- Rapports de consultants externes;
- Audits organisationnels.

Cette documentation a été complétée par une revue de presse québécoise, constituée de l'ensemble des articles de journaux parus entre 2000 et 2010 faisant mention de la Fondation, ainsi qu'un ensemble de documents émis par des organisations communautaires, privées ou publiques. Les études scientifiques concernant la Fondation et ses partenaires, principalement Québec en Forme, ont aussi été consultées. Ces documents ont permis d'approfondir l'analyse de l'environnement externe de la Fondation, notamment en ce qui concerne la réception de ses actions dans la sphère publique.

D'autre part, l'historique de la Fondation a été complété par des informations recueillies lors d'entrevues semi-dirigées auprès d'acteurs ayant joué un rôle clé pour chacune des périodes de son développement. Ont été consultés le fondateur, des membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel ainsi que des

consultants externes¹. Ces répondants provenaient de divers champs d'expertise et occupaient diverses fonctions :

- Président du conseil et Chef de la direction;
- Premier vice-président et Chef de la direction financière et Affaires corporatives;
- Vice-présidente Gouvernance, risque et performance;
- Directrice Ressources humaines et Projets spéciaux;
- Vice-président Philanthropie;
- Vice-président Placements;
- Ancienne employée en Évaluation et performance;
- Ancien employé en Petite enfance et consultant;
- Conseiller stratégique Performance;
- Consultant en Planification stratégique;
- Consultant en Mobilisation communautaire;
- Consultant en Mobilisation de la société.

S'insérant dans le cadre d'une recherche action participative, le travail de recherche était supervisé par un comité de suivi composé de membres de l'équipe du CRISES et de représentants de la Fondation, principalement Jean-Marc Chouinard, Vice-président Philanthropie, et Rafik Boualam, Conseiller en mobilisation communautaire. Afin d'assurer la validité du portrait historique qui a été produit à partir des données recueillies, le contenu du présent document a été validé par les membres du Comité de suivi et des membres de la direction de la Fondation. Les informations recueillies lors de l'opération de validation ont permis d'apporter des ajustements ou des compléments au rapport.

¹ Voir la *Liste des personnes interrogées* en annexe.

Limites

La méthodologie employée comporte certaines limites.

En premier lieu, produit majoritairement à partir d'informations provenant de documents internes et de membres de la Fondation, l'historique reflète principalement l'évolution interne de la FLAC et, de manière secondaire, son environnement externe. Cette limite s'explique notamment par des contraintes financières. En effet, le budget de recherche ne permettait pas d'analyser l'ensemble des projets financés par la Fondation – l'équipe ayant dû se concentrer sur les principaux projets –, ni d'approfondir les dynamiques se déroulant sur les terrains d'intervention de la Fondation et de son réseau.

Deuxièmement, les données recueillies lors d'entrevues semi-dirigées doivent être considérées comme la compréhension *a posteriori* qu'ont les acteurs des événements ayant marqué l'histoire de la Fondation. Or, cette compréhension, plutôt qu'une lecture objective fidèle aux événements, 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. Néanmoins, cette méthode permet uniquement de construire une vision commune aux acteurs face aux événements.

Finalement, la rédaction du présent document a nécessité d'établir une périodisation de l'histoire de la Fondation. Bien que fondées sur la perception interne de l'évolution de la Fondation², les différentes périodes segmentent un processus de structuration et de déploiement de l'action de la Fondation qui est en réalité continu. Ceci explique certains chevauchements d'information entre les différentes sections du document.

Présentation du document

Le présent document dresse un portrait historique de l'évolution des activités de la Fondation, portrait que nous avons découpé en quatre périodes. Pour chacune des périodes sont présentées les principales orientations stratégiques adoptées par la FLAC, les projets majeurs soutenus par celle-ci ainsi que l'état de sa structure organisationnelle et des modes de gouvernance employés afin de gérer les projets mis en œuvre. Chacune des sections se termine par une présentation des forces, des faiblesses et des apprentissages qui se dégagent de la période couverte.

La première section du document permet de faire un retour sur les engagements antérieurs de la famille Chagnon en matière de prévention de la pauvreté et de la maladie. Un rapide retour sur ces implications auprès d'œuvres de bienfaisance nous permet de mettre en perspective les décisions ayant conduit à l'incorporation de la Fondation en octobre 2000.

La seconde section décrit la phase de démarrage de la FLAC, laquelle se déroule entre 2000 et 2002. Après avoir mis en contexte le démarrage de la Fondation, sont passés en revue les éléments ayant mené :

² La périodisation a été établie sur la base d'un exercice effectué par des membres de la direction de la Fondation ayant abouti à la production d'un schéma présenté en annexe – voir *Évolution des cibles, des projets et des partenariats de la Fondation Lucie et André Chagnon*. Cette périodisation a été affinée à l'aide des documents consultés et des personnes interrogées.

- à la définition de sa mission et de ses orientations stratégiques ;
- à la mise en œuvre de ses premiers projets-pilotes ;
- à la signature d'un partenariat avec le gouvernement québécois initiant les activités de Québec en Forme ;
- au renforcement organisationnel de la Fondation et au réaligement de ses activités selon un modèle catalyseur territorial.

La troisième section rend compte d'une période transition, entre 2002 et 2006, durant laquelle la Fondation effectue une réorientation stratégique. Après avoir examiné le contexte ayant mené à ce réaligement, sont exposées les nouvelles orientations adoptées à l'issue de celle-ci, notamment le changement de la mission de la FLAC et l'intégration des directions Prévention de la maladie et Prévention de la pauvreté. Les projets lancés durant cette période ainsi que le démarrage du projet Québec Enfants sont présentés.

La quatrième section couvre la période s'étendant de 2006 à 2010. Elle aborde le lancement des grands projets partenariaux avec l'État québécois. Y est exposée la réorientation stratégique de 2006 ayant conduit à la stratégie de mobilisation des communautés locales et à l'adoption de la réussite éducative comme cible principale. La section se penche sur les principales activités de la FLAC, lesquelles sont menées autour des grands partenariats établis avec le Gouvernement du Québec, dans un contexte d'autonomisation relative de trois OBNL – Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir – et d'un travail de redéfinition, à partir de 2009, du rôle du siège social.

1. LA PHASE PRÉ-DÉMARRAGE

L'histoire de la Fondation Lucie et André Chagnon débute avant son incorporation et sa capitalisation en octobre 2000. En fait, les préoccupations de plusieurs membres de la famille Chagnon à l'égard de divers problèmes sociaux se reflètent dans leurs implications sociales antérieures au sein d'organisations de bienfaisance.

Les engagements d'André Chagnon remontent aux années 1960. En 1961, celui-ci devient membre du club Kiwanis Laval de Montréal, un OBNL réunissant aux plans national et international des gens d'affaires qui soutiennent des projets au bénéfice de la communauté. Il a occupé la présidence d'une campagne de financement et la présidence du club et s'est engagé avec sa famille dans les activités et projets parrainés par le club, s'impliquant notamment dans les Centres de travail adapté (CTA)³ et fondant la Corporation et la Fondation Terre des Jeunes⁴. De plus, en 1970, il participe à la création de Portage, un centre de traitements pour jeunes toxicomanes⁵. Les engagements de M. Chagnon impliquaient toute sa famille, laquelle participe à diverses activités du club Kiwanis : distribution de bas de Noël, repas de cabane à sucre de Terre des Jeunes, etc⁶.

En fait, trois de ses cinq enfants ont également appuyé diverses œuvres de bienfaisance visant à lutter contre la pauvreté et la maladie. Ainsi, Claude Chagnon, président de la FLAC depuis juin 2009, participe depuis plus de quinze ans aux activités de la Fondation des enfants de Vaudreuil-Soulanges, fondation publique créée par le CLSC Vaudreuil-Soulanges pour soutenir de jeunes familles en situation de vulnérabilité et mettant à leur disposition un centre sportif multidisciplinaire permettant aux jeunes de s'épanouir et de persévérer à l'école⁷. Lors de sa création en 1994, il est nommé président d'honneur, poste qu'il occupe toujours⁸. Deux de ses sœurs y sont également impliquées⁹. De même, il est actuellement président de la Fondation de l'athlète d'excellence du Québec, fondation qu'il appuie depuis près de 20 ans. Cette fondation offre des bourses

³ Lors de la campagne de financement du club Kiwanis de 1969, présidée par André Chagnon, les bas de Noël ont été assemblés par les pensionnaires de l'Hôpital Mont-Providence, amenant à la création d'ateliers de travail protégés, notamment dans le quartier industriel d'Anjou et à la création de CAPEQ. En 1978, avec la promulgation de la loi sur l'Office des personnes handicapées, l'organisme prend le nom de Centre de travail adapté (CTA). Paule L. Boileau, *La famille Chagnon Crescendo d'une réussite*, Éditions Francine Breton, Montréal, 2006, p.28-33.

⁴ Terre des Jeunes est un camp de vacances, servant de lieu de transition et de socialisation pour les enfants et jeunes adultes atteints d'une déficience intellectuelle grave, recevant « aussi des enfants abandonnés, décrocheurs, drogués, violentés ainsi que des familles séparées ». Il est ouvert en 1967, un an après l'achat d'une terre par l'Hôpital Mont-Providence (Rivière-des-Prairies). En 1971, le club Kiwanis, présidé par André Chagnon, fonde la Corporation Terre des Jeunes. Après un incendie des bâtiments, en 1976, il participe à la création de la Fondation Terres des Jeunes. Idem.

⁵ Dans les années 1960, le club Kiwanis, sous l'initiative d'André Chagnon et de Roger Jauvin, s'implique dans la prévention de la toxicomanie dans les écoles à travers le projet « Alerte à la drogue ». Participant à une rencontre de groupe afin de fonder un centre de traitements des jeunes toxicomanes en 1969, André Chagnon convainc le club Kiwanis de financer la création de Portage, incorporé en 1970 et ouvrant ses portes en 1973. En 2006, André Chagnon siège au Conseil d'administration à titre de vice-président et partage avec Roger Jauvin le titre de Gouverneur de l'organisme. Ibid, p.33-37.

⁶ E9, p.94

⁷ E8, p.87

⁸ E9, p.93

⁹ E9, p.93

d'études aux jeunes athlètes doués afin de favoriser leur persévérance scolaire¹⁰. Durant de nombreuses années, Vidéotron a également appuyé l'Opération Enfants Soleil¹¹. Pour sa part, Johanne Chagnon est impliquée depuis plus de 25 ans au Comptoir alimentaire « Rencontre, Référence et Entraide » (CARRE), un organisme communautaire œuvrant dans la lutte contre la pauvreté dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Elle appuie aussi le Collectif pour un Québec sans pauvreté. Finalement, Christian Chagnon est engagé dans la cause des enfants malades avec le Centre Hospitalier Universitaire Sainte Justine¹².

Ces multiples engagements des membres la famille Chagnon dans des œuvres de bienfaisance illustrent les motivations profondes ayant amené ces derniers à créer et à s'impliquer dans la Fondation Lucie et André Chagnon. D'une part, André Chagnon est influencé par les valeurs philanthropiques qu'il partageait avec les hommes d'affaires réunis au sein du club Kiwanis. De plus, il considérait inacceptable le taux de pauvreté au Québec. Cette préoccupation reposait en partie sur les souvenirs de son expérience familiale remontant à la crise économique de 1929¹³. Ses préoccupations concernant la prévention de la maladie, particulièrement du cancer, avaient été forgées par les problèmes de santé vécue par son épouse¹⁴. Pour sa part, l'implication de Claude Chagnon à la Fondation Chagnon, particulièrement à partir de 2009, reposait sur l'exemple de ses parents, lui ayant transmis des valeurs familiales d'entraide. De plus, il ressentait le désir d'améliorer la société, de partager la chance d'avoir été privilégié, tant au niveau de la santé que de la sécurité financière. De plus, issu du milieu de l'athlétisme, il comprenait bien l'importance du soutien à accorder aux jeunes étudiants athlètes désirant persévérer dans leur cheminement académique tout en menant de front une carrière sportive¹⁵.

Dans les années 1980, la famille décide d'investir une part substantielle de ses avoirs dans le secteur de la philanthropie par la création d'une première fondation. Le 8 août 1988, une planification successorale conduit à la création de *Chagnon Foundation Trust*, dont les actifs proviennent d'actions de Sojecci Ltée, une société de gestion et de planification familiale créée en 1968 par Lucie et André Chagnon. Constitué entièrement d'actions de compagnies, *Chagnon Foundation Trust* ne pouvait satisfaire à l'obligation fiscale imposée aux fondations canadiennes de verser annuellement 4,5 % de son capital à des œuvres de bienfaisance. Elle demeura donc enregistrée aux Bermudes jusqu'en 2000. La famille Chagnon s'engage alors à réserver à une éventuelle fondation canadienne 30 % de la valeur ajoutée future du patrimoine familial. Il était prévu que la fondation à créer se mettrait en place lorsque les dividendes accumulés offriraient suffisamment de liquidités¹⁶.

¹⁰ L'appui à cette fondation a débuté lorsque M. Claude Chagnon travaillait chez Vidéotron. Issu lui-même du milieu de l'athlétisme et croyant dans l'exemple que celui-ci donnait aux jeunes, il a d'abord financé individuellement des athlètes, puis a collaboré avec la Fondation du sport universitaire, devenue aujourd'hui Fondation de l'athlète d'excellence du Québec. E9, p.93.

¹¹ E11, p.124.

¹² Fondation Lucie et André Chagnon, « La Fondation Lucie et André Chagnon : une philanthropie différente », Allocution de M. Claude Chagnon, Dîners-conférences Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 17 mars 2010.

¹³ E10, p.111.

¹⁴ En 1950, Lucie Chagnon, nouvellement mariée, est hospitalisée pour la tuberculose. De plus, en 1969, elle doit combattre le cancer. E10, p.111. Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.21.

¹⁵ E9, p.93-94

¹⁶ E10, p.109, E11, p.124

En 1999, lors d'une seconde planification successorale, la famille Chagnon, entourée de ses conseillers fiscaux, décide d'investir près de 1,4 milliard de dollars dans une nouvelle fondation¹⁷. Cette planification successorale faisait suite à une première offre d'achat par la société *Rogers Communication Inc.* du Groupe Vidéotron Ltée. À la fin du mois de janvier 2000, la société dépose une seconde offre pour l'acquisition du Groupe Vidéotron Ltée et du Groupe TVA. Le 7 février 2000, le Groupe Vidéotron Ltée annonce son intention d'accepter l'offre de 5,6 milliards de dollars. La Caisse de dépôt et placement du Québec, second actionnaire depuis 1980 détenant 17 % des actions, entame alors des recours judiciaires à l'encontre de la famille Chagnon afin de faire valoir son droit de refus afin que l'entreprise demeure aux mains de Québécois. Il est alors envisagé que Quebecor Media acquière l'entreprise. Suite à un jugement favorable de la Cour, le 24 mars 2000, Quebecor et Capital Communication déposent une offre d'achat pour l'acquisition du Groupe Vidéotron et du Groupe TVA¹⁸.

Parallèlement à ces négociations, en janvier 2000, André Chagnon, qui avait été jusqu'alors président du Groupe, quitte ses fonctions après 37 ans de carrière, cédant ses fonctions à son fils, Claude Chagnon. Avec son épouse et leurs cinq enfants, il décide de mettre sur pied la Fondation Lucie et André Chagnon. À ce moment, M. Chagnon conçoit l'idée d'une fondation qui aurait pour mission de prévenir la pauvreté et la maladie¹⁹. En février 2000, la Fondation Lucie et André Chagnon est incorporée au Canada.

Le 23 octobre 2000, Quebecor Media inc. fait l'acquisition du Groupe Vidéotron et de ses filiales réglementées en câblodistribution et télédiffusion. Grâce à cette vente, la famille Chagnon capitalise la nouvelle fondation en concédant un don de 1,380 milliard, lequel correspond à l'époque à 76 % du patrimoine familial. Ce faisant, la Fondation devient la plus importante fondation au pays.

La décision d'investir cette somme découlait d'une discussion entre la famille et les conseils financiers de la Sojecci²⁰. Prise lors de la planification successorale familiale de 1999, cette décision était principalement portée par M. André Chagnon. Les membres de la famille s'impliquèrent peu au moment de la création de la Fondation, préférant laisser le *leadership* à leur père qui avait une vision forte de ce qu'elle devait être. Les membres de la famille respectaient cette décision qui prolongeait dans une nouvelle direction l'œuvre entrepreneuriale de M. Chagnon²¹.

¹⁷ E11, p.124.

¹⁸ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.306-308. La Presse, 18 février 2000, p.A1, 24 février 2000, p. B2. Le Devoir, 18 février 2000, p. A6, 24 octobre 2000, p.A3.

¹⁹ E9, p.94

²⁰ E9, p.95, E11, p.124.

²¹ E9, p.95-96

2. LE DÉMARRAGE (2000-2002)

Les deux premières années de la Fondation (2000-2002) sont consacrées à la définition de sa mission et de ses orientations stratégiques, à la mise en place de sa structure organisationnelle et au démarrage de divers projets-pilotes.

2.1. Contexte

Au Canada, un régime de régulation encadre les activités des organismes de bienfaisance en vertu de diverses lois votées depuis le début du siècle, tels l'*Income War Tax Act* (1917), le *War Charities Act* (1917), l'*Income Tax Act* (1948) et les divers amendements apportés depuis à ces lois. Entre autres, avec la création du registre général des organisations charitables en 1967, l'Agence du revenu du Canada (ARC) devient responsable de la définition de leur statut juridique et de leur traitement fiscal. En 1972, le gouvernement adopte une nouvelle limite de 20 % de déduction pour dons de charité à la suite de la publication du Livre blanc sur la fiscalité de 1969. Les organismes de charité sont également contraints de rendre publique l'information concernant leurs opérations, mais ils obtiennent en contrepartie l'autorisation d'effectuer des activités commerciales. En 1976, le législateur distingue juridiquement les fondations publiques et privées, obligeant chacune à allouer annuellement 5 % de leurs actifs en dons à des organisations charitables. En 1995 et 1996, le niveau de déductions fiscales pour dons de charité est rehaussé à 50 %, puis à 75 % du revenu imposable, modifiant à deux reprises l'amendement de 1930 au *Income War Tax Act*. Finalement, en 2006, le gouvernement instaure des déductions pour l'octroi d'actions et d'obligations échangées sur les marchés publics aux organismes charitables.

Suite à la vente du groupe Vidéotron en 2000 et l'annonce de la famille Chagnon d'investir 1,380 milliard de dollars dans la Fondation, plusieurs journaux qualifient l'événement d'historique²². Néanmoins, sa capitalisation suscite de nombreuses controverses. D'une part, la Fondation réussit à obtenir du gouvernement fédéral un amendement à la *Loi fédérale de l'impôt sur le Revenu* lui accordant une déduction fiscale supplémentaire sur la vente des actifs de Vidéotron estimée à 180 millions de dollars²³. Les débats soulevés concernent alors l'influence politique de la Fondation sur la législation fiscale et sur le statut des fonds — publics ou privés? — engagés dans cette capitalisation²⁴. D'autre part, cet amendement permet à la Fondation d'acquérir l'entreprise commerciale « Le Commensal » à condition qu'elle soit liée à sa mission. Alors que des doutes sont émis à ce

²² Commerce - 1er avril 2001 ; LesAffaires.com - 30 mars 2001.

²³ *La Loi de l'impôt change pour les Chagnon*, Les Affaires - 23 février 2002, *Le cadeau aux Chagnon divise les fiscalistes*, Le Soleil - 27 février 2002, Une professeure de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM a publié un livre sur le sujet. Voir, *Les largesses du fisc*, La Presse - 22 février 2004.

²⁴ Notamment, on a critiqué la perte de contrôle sur les fonds publics, désormais gérés par la Fondation, en raison des déductions d'impôts obtenues, représentant une baisse – ou un transfert - des revenus de l'État. De même, avec la chute de la valeur de l'action de Vidéotron après l'écroulement de la bulle technologique à la suite de sa vente à Quebecor et à la Caisse de dépôt et de placements du Québec (CDPQ), plusieurs ont critiqué les pertes endossées par cette dernière. Ainsi, on a critiqué l'enrichissement de la Fondation à partir des fonds publics de la CDPQ. *Indigestion de tofu*, La Presse - 8 mars 2002, *La Fondation Chagnon et Québec créent un fonds*, Le Soleil - 20 mars 2003, *Des enfants profiteront d'argent perdu par la CDPQ*, Le Droit - 20 mars 2003, *Les largesses du fisc*, La Presse - 22 février 2004, *À la recherche d'une orientation*, Le Devoir - 23 mai 2009.

sujet dans les journaux²⁵, la Fondation soutient que l'entreprise doit œuvrer à la réinsertion à l'emploi de parents provenant de milieux défavorisés et à la promotion d'une saine alimentation²⁶.

Cette controverse médiatique ainsi que l'ampleur des fonds investis dans la Fondation expliquent en partie le souci de discrétion de la Fondation lors de son démarrage. En effet, les membres fondateurs et l'équipe professionnelle possédaient peu d'expérience dans le secteur de la grande philanthropie. Comme un processus de planification stratégique était en cours, le Conseil d'administration préférait demeurer discret sur les activités de la Fondation afin de ne pas susciter d'attentes démesurées²⁷.

En vertu de l'*Income Tax Act*, les fondations canadiennes ont l'obligation de consacrer annuellement 4,5 % de leurs actifs à des œuvres de bienfaisance. Avec son incorporation au Canada en 2000, la FLAC devenait assujettie à cette obligation. Néanmoins, afin de favoriser sa phase de démarrage, ce qui constitue une pratique courante lors de la création de nouvelles fondations, l'Agence de Revenu du Canada accorde à la Fondation une exemption concernant cette obligation jusqu'en 2007²⁸. Cette exemption fut prolongée jusqu'en 2009²⁹. Elle permit à la Fondation d'entamer une réflexion stratégique et de lancer divers projets-pilotes sans avoir à investir la totalité des sommes qui auraient dû l'être en vertu de la Loi. Malgré cette dérogation et afin d'être en mesure de bien satisfaire à cette obligation dans le futur, la Fondation établit une politique de placement risquée qui devait assurer la pérennité du capital sur la base d'un rendement supérieur à 4,5 %.³⁰

Outre le régime de régulation des organismes de bienfaisance, les orientations initiales de la Fondation ont été influencées par les relations familiales, amicales et professionnelles d'André Chagnon. Ainsi, le premier conseil d'administration³¹ de la Fondation et la première direction³² ont été constitués de membres de la famille, de

²⁵ À l'époque, un fonctionnaire de Revenu Canada mit en doute le fait que la promotion d'une saine alimentation constitue un fondement à l'achat du Commensal. *Le cadeau aux Chagnon divise les fiscalistes*, Le Soleil - 27 février 2002.

²⁶ *Le McDo du végété*, Le Soleil - 26 janvier 2002, *Du tofu et de la charité*, La Presse - 30 janvier 2002, *Du tofu et de la charité (2)*, La Presse - 16 février 2002., *Du tofu et de la charité (3)*, La Presse - 27 février 2002, *Commensal: les Chagnon ont parlé à Revenu Canada*, La Presse - 28 février 2002, *Fondation honteuse*

Le Devoir - 28 février 2002, *Indigestion de tofu*, La Presse - 8 mars 2002, *Du tofu et de la charité (4)*, La Presse - 3 mai 2002.

²⁷ E7, p.77.

²⁸ Thérout, Pierre, « La Fondation Chagnon versera plus de 60 M\$ par année Le projet de société d'André Chagnon : contribuer à la prévention de la pauvreté et de la maladie », *Les Affaires*, 1 mai 2004, Cousineau, Sophie, « Du tofu et de la charité (4) », *La Presse*, 3 mai 2002.

²⁹ E3, p.27. E11, p.125.

³⁰ E3, p.25-26. Cette politique risquée se caractérise par l'importance des investissements sur les marchés boursiers, totalisant près de 70 % de ses actifs, l'adoption de stratégies alternatives de placement et un portefeuille très complexe investi sur les marchés américains. *L'Industrielle Alliance veut ravoier son argent*, La Presse - 6 mai 2005, *Une caisse de retraite met Norshield "sous surveillance"*, La Presse - 13 avril 2005, *Les institutionnels aussi touchés*, La Presse - 18 novembre 2005, *Fondation Chagnon Plus de risques que les autres*, La Presse - 21 octobre 2010, *La Fondation Chagnon gruge son capital*, La Presse - 20 octobre 2010, *Plus importante fondation privée au Canada La Fondation Chagnon victime de placements risqués*, Le Droit - 20 octobre 2010.

³¹ Le Conseil d'administration était composé à l'époque d'André Chagnon, de Johanne Chagnon, d'André Bédard, Roger Jauvin, membre fondateur de Vidéotron et ancien directeur de Vidéotron, Gilles Nolet, ancien analyste en système pour la Banque de Montréal, vice-président de la RoyNat Capital et président Matco Ravary Inc, ayant été administrateur chez Vidéotron durant 20 ans et à la Sojecci II Ltée.

³² Parmi ces personnes, Guy Brochu, Jean-Maurice Saulnier et Germain Bourgeois faisaient également partie de la Sojecci. M. Brochu était à la direction de Vidéotron depuis 1980 où il était vice-président à la direction financière. M. Saulnier, avocat

cadres ou de partenaires d'affaires du groupe Vidéotron ou de membres de Sojecci, la société de gestion et de planification de la famille Chagnon. André Chagnon avait également des relations d'amitié de longue date avec certains des membres du conseil d'administration et de la direction de la FLAC, notamment avec Roger Jauvin, qui avait été membre du club Kiwanis. Ces relations eurent une incidence sur la provenance des premiers projets pilotes, qui furent parfois initiés par une demande de financement provenant d'amis personnels d'André Chagnon³³. De même, la mission de la FLAC, centrée autour de la prévention de la maladie, particulièrement du cancer, et de la prévention de la pauvreté, constituait des préoccupations personnelles de M. Chagnon.

La culture entrepreneuriale du fondateur a également eu une influence sur les orientations initiales de la FLAC. Celui-ci se sentait à l'aise avec le cadre logique de fonctionnement de fondations américaines, lesquelles utilisent le modèle de la *venture philanthropy*³⁴, où une cible est clairement identifiée, alors que plusieurs fondations canadiennes, telle la Fondation McConnell, ou québécoises, telle la Fondation Jean Coutu, se réfèrent à d'autres modèles philanthropiques ou stratégies d'action³⁵.

La firme McKinsey, firme de consultants en planification stratégique faisant principalement affaire avec des entreprises privées, a joué un rôle important afin de faciliter le réseautage avec des fondations américaines et canadiennes³⁶. Les rencontres avec des dirigeants de ces fondations ont eu une influence certaine sur le Conseil d'administration de la FLAC. Là où la présence de l'État fait défaut, les fondations étatsuniennes interviennent de façon ciblée dans les domaines des services sociaux et de la santé. Appliqué au contexte québécois, ce modèle d'intervention demandait de trouver une façon de travailler tant avec l'État provincial qu'avec le milieu communautaire³⁷.

Lors du démarrage de la Fondation, le modèle organisationnel du Groupe Vidéotron Ltée sert de base de référence. Ainsi, la stratégie initiale était de créer des filiales responsables de la mise en opération de projets afin de livrer des services aux communautés³⁸. De plus, la structure bicéphale qu'adopte alors le secteur de la philanthropie, divisée entre une direction Prévention de la pauvreté et une direction Prévention de la maladie, aurait été influencée par la culture organisationnelle du Groupe Vidéotron Ltée. Entre autres, la volonté

spécialisé en droit des affaires avait connu M. Chagnon lors d'une transaction lorsqu'il était associé au cabinet Desjardins Ducharme Desjardins. Mme Perras avait connu M. Chagnon dans le domaine des communications. M. Germain Bourgeois fut directeur des investissements pour l'Université de Montréal, de 1990 à 2001. E7, p.75, E3, p.32.

³³ E7, p.71, 74, 77.

³⁴ Le modèle de la *venture philanthropy* s'inspirait du capital de risque, où non seulement on investit des ressources, mais également de l'expertise, de l'accompagnement et de l'évaluation continue afin de pouvoir agir avec intensité sur les problèmes ciblés. E2, p.21, E5, p.56, E10, p.110, E11, p.129, E15, p.211.

³⁵ Alors que Fondation McConnell s'inspire également de la *venture philanthropy*, mais à partir d'une approche de soutien en général à l'innovation sociale, l'action de la Fondation Jean Coutu est centrée sur la **distribution** de fonds à différents projets répondant à des critères de sélection, épousant ainsi un type de philanthropie plus traditionnelle.

³⁶ E11, p.125.

³⁷ E5, p.55-56.

³⁸ Sous les conseils de la firme McKinsey, cette stratégie a été changée. E7, p.75.

d'avoir une équipe réduite demandait de confier ces directions à des bras droits hautement qualifiés dans un environnement favorisant une compétition performative³⁹.

Finalement, le contexte politique québécois a favorisé la conclusion de la première entente partenariale avec l'État. Entre autres, différentes législations, notamment la loi sur l'instruction publique (1988) et ses divers amendements ainsi que la loi 170 sur les fusions municipales, ont favorisé le développement de nouveaux dispositifs de gouvernance locale au sein des communautés⁴⁰. De plus, les différents paliers gouvernementaux, tant provincial que fédéral, étaient favorables au développement de partenariats, climat politique qui a ouvert des opportunités à la Fondation. Le réseau politique d'André Chagnon, pouvant s'adresser directement aux ministres responsables, aurait finalement facilité la conclusion d'une entente pour le projet Québec en Forme⁴¹.

³⁹ E1, p.7-8, 10, E4, p.32, E6, p.68, E8, p.;89-90, E10, p.113, E11, 125-126.

⁴⁰ E14, p.179.

⁴¹ E10, p.116.

2.2. Définition de la mission, des objectifs généraux et du modèle d'intervention

Le démarrage de la Fondation suit un processus en quatre étapes. Lors d'une première phase d'exploration, s'étendant de juin à décembre 2000, sont entreprises les démarches découlant de l'incorporation de la Fondation. Un Conseil d'administration est nommé et un comité d'orientation est formé. Les membres de ces derniers conçoivent la mission initiale de la FLAC, laquelle est « de contribuer à améliorer la santé physique, mentale et sociale des individus, leurs familles et leurs communautés en les informant, les habilitant, les soutenant et les responsabilisant grâce à des projets offrant une solution globale, novatrice et durable »⁴². Cette mission exprime le souci du fondateur de prévenir la maladie, en particulier le cancer, en recourant à des méthodes alternatives et complémentaires (MAC) à la médecine conventionnelle⁴³. À l'époque, pour certains membres de la direction, la prévention de la pauvreté — d'ailleurs absente de l'énoncé de mission — apparaissait être un objectif secondaire⁴⁴.

Par cet énoncé de mission, cinq objectifs sont poursuivis :

- « éliminer la pauvreté et l'exclusion et les problèmes de santé ;
- promouvoir la santé globale et l'autonomie économique des individus ;
- travailler avec les enfants et leurs familles ;
- s'attaquer aux causes de la pauvreté et de la maladie ;
- crédibiliser la santé intégrale »⁴⁵.

Cette phase d'exploration permet de définir l'approche intégrale d'intervention de la Fondation et d'identifier des groupes cibles sur lesquels allait porter son intervention, soit les enfants, leur famille et leur communauté.

2.3. Projets pilotes et Québec en forme

En 2001, la Fondation entame une longue phase d'expérimentation. Divers projets pilotes sont soutenus : le projet Prométhée (juin), le Collectif pour un Québec sans pauvreté (juin), le Mouvement pour l'intégration et la rétention en emploi (MIRE) (août) et l'organisme Assistance aux Enfants en Difficultés (AED) (septembre). La Fondation met aussi sur pied un Centre de service intégré, un projet d'insertion professionnelle au sein des succursales du restaurant Le Commensal, acquis par la Fondation en septembre 2001⁴⁶, et elle acquière le Réseau Proteus, un portail Internet en médecine alternative⁴⁷.

⁴² Fondation Lucie et André Chagnon, *Programme de familiarisation*, 2003, p.106.

⁴³ La femme et la belle-mère de M. Chagnon avaient eu le cancer. De plus, M. Chagnon, était végétarien et fervent des approches alternatives en santé, ce qui explique son choix d'appuyer les MAC. E2, p.11-12, E3, p.30, E10, p.110.

⁴⁴ E3, p.30.

⁴⁵ Fondation Lucie et André Chagnon, *Programme de familiarisation*, 2003, p.7.

⁴⁶ Lewandowski, René, « Le McDo du végété André Chagnon achète Le Commensal pour en faire une mégachaine », *Le Soleil*, 26 janvier 2002.

⁴⁷ Cousineau, Sophie, « Du tofu et de la charité (4) », *La Presse*, 3 mai 2002. Vallières, Carole, « Surfer la santé », *Le Devoir*, 2 novembre 2002.

En 2002, la Fondation développe le projet Autonomie Économique Familles (AEF) (janvier), le projet Développement de l'emploi (avril) et appuie le Centre d'aide et de ressources à l'enfance (CARE) (juin). Elle développe aussi de nouveaux projets en partenariat, telle Famille en tête (FET) avec le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO). De plus, la fondation soutient des projets extérieurs, en lien avec le collège Jean-Eudes et l'Union paysanne. Finalement, en novembre 2002, cinq projets sont en cours d'analyse (Auberges du Cœur, Bas St-Laurent, Benny Farm, CIRCM, La Réplique).

En janvier 2002, la Fondation signe une entente partenariale avec le gouvernement du Québec, représenté par le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL), le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), afin de mettre sur pied Québec en Forme (QEF), un OBNL chargé de la mise en place d'une programmation annuelle d'activités physiques et sportives⁴⁸. Néanmoins, c'est le Secrétariat aux Loisirs et au Sport qui est, à l'époque, le véritable porteur du projet. D'une durée de quatre ans, les partenaires prévoient investir une somme totale de 24 millions de dollars – 50 % des coûts étant respectivement assumés par chacun des deux partenaires⁴⁹ — afin de soutenir 45 à 55 communautés défavorisées⁵⁰, comportant 225 écoles primaires. De même, le conseil d'administration de Québec en Forme doit être constitué à parts égales de représentants de la Fondation et du gouvernement du Québec⁵¹.

Afin d'élaborer sa première planification stratégique et de planifier son déploiement sur le territoire québécois, entre janvier et juin 2002, l'équipe de direction de QEF est soutenue par la firme McKinsey⁵². Suite à ce premier projet-pilote, l'organisme est incorporé le 25 septembre 2002⁵³. Il a pour mission d'améliorer la condition physique des enfants (l'obésité par exemple), leur santé et leur autonomie globale et de mobiliser les communautés autour de leur prise en charge. Il vise à long terme à ce que l'activité physique et sportive soit intégrée au mode de vie des jeunes et au développement de l'autonomie et de l'intégration (économique) de la clientèle, notamment à travers la réussite scolaire⁵⁴. Son intervention cible les enfants de 4 à 12 ans, en priorité les enfants de 4 à 8 ans issus de familles en situation d'exclusion⁵⁵.

D'abord implanté comme projet pilote offrant près de 3 000 activités dans 15 écoles de Trois-Rivières, le programme développe dès 2002 des comités d'actions locaux en Estrie, à Montréal, à Québec et en Outaouais.

⁴⁸ Les discussions pour la création du projet Québec en Forme ont été entamées dès le mois d'octobre 2001. La Fondation a alors effectué une tournée des initiatives dans le milieu du sport au Québec. À l'époque, M. André Chagnon avait rencontré le ministre de la Santé et de Services sociaux, M. François Legault qui s'était montré intéressé au partenariat. E10, p.116, E14, p.175-178.

⁴⁹ Le projet bénéficiait d'un budget de 24 M\$ financé par la Fondation (12 M\$), le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports (12 M\$).

⁵⁰ Les communautés devaient avoir un indice de « défavorisation » de 9 ou 10.

⁵¹ Divers changements auront lieu au sein du conseil d'administration au cours de l'histoire de Québec en Forme. Néanmoins, la Fondation a assuré une certaine stabilité, Claude Chagnon et Jean-Marc Chouinard y ayant siégé depuis sa création. E14, p.176-177.

⁵² E7, p.72, E14, p.179.

⁵³ E14, p.175.

⁵⁴ E5, p.51.

⁵⁵ Sa mission opérationnelle était en 2001 de « contribuer à l'amélioration de la Santé et de l'autonomie des enfants de 4 à 12 ans en priorité issus de milieux défavorisés, en soutenant l'implantation par les communautés locales de programmes durables de participation à des activités physiques et sportives » Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.347

Les comités d'actions locaux sont constitués d'organismes publics, privés et/ou communautaires de la municipalité, de la santé et des services sociaux, de l'éducation, du loisir et du sport⁵⁶. L'accompagnement de la Fondation consiste à réunir les décideurs ayant une crédibilité, une légitimité et un leadership⁵⁷ et les intervenants des communautés afin qu'ils forment des partenariats locaux pour implanter un programme durable de promotion et de participation à des activités physiques et sportives ainsi qu'à fournir un soutien financier et non financier afin d'assurer la qualité et consistance des programmes d'activités physiques.

Avec le lancement des premiers projets pilotes et partenariaux, la Fondation effectue une première ronde de redistribution de ses avoirs – en termes d'investissements sociaux – à des œuvres de bienfaisance. Ainsi, alors qu'en 2000, aucune dépense n'avait été effectuée pour soutenir des activités de bienfaisance, en 2001, 2 507 000 dollars sont dépensés en activités philanthropiques, puis en 2002, 10 526 000 dollars sont déboursés⁵⁸.

Parmi ces projets, plusieurs font la promotion de la médecine alternative, de la pédiatrie sociale et de l'acquisition de l'autonomie économique des adultes par l'insertion professionnelle. Ces champs d'intervention diminuent en importance avec le développement d'une réflexion portant, d'une part, sur les saines habitudes de vie, qui se fait à la suite d'un colloque tenu en 2002⁵⁹ et du lancement de QEF, et, d'autre part, sur une approche qui privilégie le développement global de l'enfant. Alors qu'en 2000 les activités de promotion et de protection de la santé représentent environ 75 % des ressources investies par la Fondation et que les services destinés aux personnes à faible revenu absorbent 25 % des ressources investies, en 2001 et 2002, ces deux services utilisent respectivement 50 % des ressources destinées aux œuvres de bienfaisance. Dès 2003, 75 % des ressources sont investies dans des services destinés aux personnes à faible revenu, la promotion de la santé ne représente plus alors que 25 % des activités⁶⁰.

2.4. Renforcement organisationnel et orientations stratégiques

Au début de l'année 2002, ayant approuvé et mis en œuvre une dizaine de projets et travaillant au développement d'une douzaine de nouveaux projets, l'équipe réduite de la Fondation se retrouve devant le

⁵⁶ Nathalie Burlone, Caroline Andrew, Guy Chiasson et Jean Harvey, « Horizontalité et gouvernance décentralisée : les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire », *Administration publique du Canada*, vol. 51, no.1, mars 2008, p.130

⁵⁷ Cette idée de réunir des décideurs ayant une crédibilité et une capacité d'influence sur les politiques publiques était très présente à la Fondation. E2, p.62-63.

⁵⁸ Voir la graphique *Dépenses de la Fondation Lucie et André Chagnon* en annexe.

⁵⁹ En 2002, la fondation organise un colloque international rassemblant une trentaine de chercheurs émérites dans le monde du cancer qui l'oriente vers la promotion des saines habitudes de vie. Ce colloque a influencé le premier projet pilote de Québec en Forme. E10, p.110.

⁶⁰ Agence de Revenu du Canada, 2000 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2001 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2002 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2003 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION.

défi de devoir répondre aux besoins croissants émanant des projets⁶¹. Elle doit aussi se doter d'un modèle d'action à long terme, tant au niveau du travail à réaliser sur le terrain, du service de support que de la gestion du siège social. Par conséquent, de janvier à juin 2002, l'équipe travaille au renforcement organisationnel de la FLAC et à l'établissement d'un positionnement stratégique.

2.4.1. Mise en place de la structure organisationnelle, recrutement de personnel et processus de gestion

De 2000 à 2002, la première structure organisationnelle de la Fondation est mise en place. Outre le premier Conseil d'administration et le Comité d'orientation, sont créées différentes directions :

- Financière sous la responsabilité de M. Guy Brochu ;
- Exécutive, sous la responsabilité de Jean-Maurice Saulnier ;
- Placements, sous la responsabilité de Germain Bourgeois ;
- Philanthropie, sous la responsabilité de Louise Perras ;
- Commensale⁶², sous la responsabilité de Lise Bilodeau.

De plus, dès sa création, la Fondation met sur pied un comité de vérification et un comité de placement afin de conseiller le CA.

D'une part, le comité de vérification doit assister le CA « en procédant à l'examen des états financiers, des processus de vérification et de présentation de l'information financière et des contrôles internes pour en déterminer l'intégrité et l'efficacité »⁶³.

D'autre part, le comité de placement doit :

- superviser l'ensemble des activités du Fonds en accord avec les règles élaborées par la Politique de placements ;
- rendre compte périodiquement de la gestion du Fonds au CA ;
- revoir la Politique et, au besoin, recommander des amendements au CA ;
- apprécier les performances du Fonds ainsi que de ses composantes ;
- recommander au CA la nomination ou la révocation du vice-président placements ;
- approuver les dérogations à la Politique, le choix et le remplacement des gestionnaires de placements externes ainsi que le mandat de gestion qui les gouverne, le choix et le remplacement du gardien des valeurs et le choix d'autres fournisseurs de services externes⁶⁴.

⁶¹ Fondation Lucie et André Chagnon, *Programme de familiarisation*, 2003.

⁶² Cette direction a été créée avec l'acquisition de la chaîne de restauration en septembre 2001.

⁶³ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.49.

⁶⁴ Fondation Lucie et André Chagnon, « Mandat des différents comités », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mandat-differents-comites.aspx>. E12, p.146

En 2002, la direction Philanthropie est scindée en trois directions différentes : la direction Prévention de la maladie, la direction Prévention de la pauvreté et la direction Influence. Mme Louise Perras, alors directrice générale, devient directrice du secteur influence alors que la Fondation se lance dans un processus de recrutement afin de combler les deux autres postes de direction. En octobre et novembre 2002, sont embauchés les directeurs généraux des axes Prévention de la pauvreté, M. Jacques Fortin, et Prévention de la maladie, le Dr Roch Bernier⁶⁵. Dans le cadre de cette restructuration, Mme Perras quitte la Fondation. Les activités philanthropiques sont désormais prises en charge par les directions Prévention de la pauvreté et de Prévention de la maladie.

Alors que s'établit cette structure organisationnelle, la FLAC se lance dans un processus de recrutement de personnel afin de combler les postes clés au sein de l'organisation. Partant d'une équipe réduite en 2000⁶⁶, la Fondation compte quatorze employés à temps plein en 2001, puis 38 en 2002⁶⁷. Cette croissance des ressources humaines est accompagnée d'une croissance des coûts de gestion et d'administration qui passent de 269 000 dollars en 2000, à 1 898 000 dollars en 2001, puis à 2 842 000 dollars en 2002⁶⁸.

En 2002, est mise sur pied une petite équipe chargée de renforcer les capacités organisationnelles. Cette démarche pose les bases d'un processus de gestion plus structuré, notamment en ce qui concerne la gestion de l'information et des décisions. L'équipe développe des outils de gestion de la performance qui permettent de mieux définir les cibles, d'identifier les champs prioritaires d'action, de bien sélectionner les projets et de suivre en temps réel leur développement⁶⁹.

2.4.2. Orientations stratégiques : les « *listening tours* »

En 2001, afin de faciliter le renforcement de sa structure organisationnelle, la FLAC fait appel à la firme McKinsey. Constatant des lacunes au niveau de la diversité des projets appuyés, projets faiblement intégrés à une vision stratégique clairement établie⁷⁰, la firme suggère au Conseil d'administration d'entreprendre une démarche de planification stratégique⁷¹. La firme travaille en collaboration avec M. Chagnon et une petite

⁶⁵ Jacques Fortin quittera la STM pour la Fondation Chagnon, La Presse - 18 septembre 2002, Roch Bernier, dg de la Fondation Chagnon, Les Affaires - 20 décembre 2003.

⁶⁶ Entre 2000 et 2004, le conseil d'administration de la FLAC se composait d'André Chagnon, de Johanne Chagnon, d'André Bédard, de Roger Jauvin et de J. Gilles Nolet.

⁶⁷ Agence de Revenu du Canada, 2000 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2001 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2002 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION.

⁶⁸ Voir le graphique Dépenses de la Fondation Lucie et André Chagnon en annexe.

⁶⁹ L'unité de « *capacity building* » a été montée à partir du projet pilote de QEF en vue de bâtir l'expertise et le savoir-faire interne de la FLAC et de le déployer sur d'autres projets. De plus, il y a eu un transfert d'expertise de la firme McKinsey, cabinet de conseil des directions générales travaillant à améliorer la mission, les orientations stratégiques, l'organisation et l'efficacité opérationnelle de la Fondation.

⁷⁰ La stratégie initiale était de créer des filiales devant opérer directement les projets, livrant des services aux communautés. E7, p.75.

⁷¹ E7, p.71.

équipe de la fondation à la rédaction d'un plan stratégique touchant les diverses dimensions de la fondation : la stratégie, la structure, les ressources humaines, le processus de gestion, les budgets, etc⁷².

En mars 2002, lors d'un « *listening tour* », des membres de la Fondation rencontrent des leaders d'organisations philanthropiques canadiennes et américaines⁷³. Cette tournée avait pour objectifs de bâtir un réseau relationnel entre la FLAC et des organisations philanthropiques, d'apprendre de leurs expériences, de comprendre les modèles organisationnels existants et de partager et éprouver le modèle de la FLAC.

La Fondation tire divers apprentissages de ces rencontres. Il y est indiqué l'importance pour une fondation :

- de cibler ses interventions et de clarifier ses aspirations en matière de prévention de la pauvreté et de la maladie afin qu'elles se traduisent en résultats concrets⁷⁴;
- d'adopter une approche multi-stratégique, avec une emphase sur l'influence des politiques gouvernementales;
- de choisir les stratégies d'intervention en considérant une variété de modèles et en analysant l'environnement institutionnel ;
- de s'assurer que la stratégie mise en place soit bien alignée ou soutenue par la structure organisationnelle en place.

Ces rencontres permettent à la Fondation de préciser et d'adopter les lignes directrices devant guider son action⁷⁵. En juillet 2002, la FLAC précise sa stratégie d'intervention. L'action de la Fondation doit être axée sur le développement des jeunes enfants en situation d'exclusion, en agissant de manière globale et à de multiples niveaux, sur des interventions favorisant l'*empowerment* et sur l'influence des politiques publiques⁷⁶.

Finalement, à la suite de cette tournée, est adopté un modèle stratégique d'action partagé entre un rôle de catalyseur⁷⁷, consistant à assembler et orchestrer des acteurs clés de la communauté afin d'obtenir des résultats spécifiques, de mieux utiliser les ressources existantes et de mobiliser de nouvelles ressources, et un rôle de soutien à l'innovation, consistant à identifier de bonnes pratiques, à en assurer la transférabilité en soutenant l'incubation et l'autonomisation de projets novateurs.

Cette stratégie conduit à la signature d'ententes et de partenariats avec des OBNL et des agences gouvernementales. Par ces ententes, la Fondation est en contact avec les populations rejointes par les

⁷² E7, p.71, 75. L'équipe était constituée de Louise A. Perras, de Jean-Marc Chouinard, de Patrice Rodriguez et d'André Chagnon.

⁷³ New Profit Inc. (Boston), Harvard Business School – Social Enterprise Program (Boston), Surdna Foundation (New York), Morino Institute/Venture Philanthropy Partners (Washington D.C.)

⁷⁴ E2, p.11. E10, p.110 L'idée de *focus* de la mission afin d'éviter de distribuer des fonds de manière large, comme l'avaient fait certaines fondations américaines, sans obtenir de résultats probants avait marqué André Chagnon à l'époque. Les cibles pouvaient être une aire géographique, une clientèle et/ou un enjeu.

⁷⁵ Selon les lignes directrices, la FLAC devait : ne pas changer les missions des OSBL, ne pas imposer d'idées « top-down », identifier des OBNL avec des leaders forts alignés avec la mission de la Fondation, utiliser les ressources et idées plus efficacement, démarrer de petits projets et diffuser l'expérience plutôt qu'agir comme opérateur.

⁷⁶ FLAC, Une approche novatrice et cohérente pour Prévenir la pauvreté, 5 juillet 2002

⁷⁷ E7, p.72

organisations concernées. Elle peut compter sur l'expertise de leur personnel. Enfin, via des partenariats avec l'État, la question de la durabilité de programmes ou la reconnaissance de bonnes pratiques peut être envisagée.

En avril 2002, un second « *listening tour* » auprès de représentants de fondations⁷⁸ permet d'élaborer un modèle pour le département Prévention de la pauvreté, d'affiner les apprentissages de la première tournée d'entrevues⁷⁹, et, surtout, de confirmer le modèle de catalyseur territorial sur lequel allaient s'aligner les actions de la Fondation en précisant les étapes : analyse, reconnaissance, ralliement et exécution.

Trois raisons ont motivé l'adoption de ce modèle : l'adéquation aux valeurs et aux principes de la FLAC ; le succès de l'approche aux États-Unis, notamment la crédibilité acquise par la *Annie E. Casey Foundation* et l'impact significatif et durable de la *Surdna Foundation* ; et, finalement, le potentiel gagnant de cette approche en contexte québécois. À ce titre, la FLAC se dit pouvoir appuyer son intervention sur la présence de nombreux organismes publics et communautaires, sur l'histoire de concertation au Québec et sur l'effet de levier important de l'action gouvernementale en raison de son implication dans la livraison de services et sur les signes promoteurs du partenariat tissé avec l'État dans la mise en place du projet Québec en Forme.

Dans le cadre de ce modèle stratégique, la Fondation souhaite fonder son action sur des données probantes afin de bien cibler ses interventions et sur une approche « *bottom-up* » afin de faire émerger et de répondre aux besoins des communautés⁸⁰. L'idée est de s'inspirer de l'approche d'intervention nommée « *comprehensive community initiative* », tout en conservant une flexibilité à l'égard des groupes cibles et des objectifs poursuivis.

La Fondation prévoit adopter une stratégie terrain à deux volets : territoriale en majeure, sectorielle en mineure⁸¹. Plusieurs raisons expliquent cette stratégie. D'une part, la majorité des projets initiés jusqu'alors par la FLAC ont été développés à partir d'une approche programmatique ou sectorielle. D'autre part, la FLAC désirait combler des lacunes sectorielles au Québec, répartir les risques de son portefeuille et bâtir des expertises réseau complémentaires.

De juin à octobre 2002, la Fondation se lance dans une phase d'alignement de ses actions sur les orientations stratégiques nouvellement adoptées. On procède alors à la sélection des territoires d'intervention, au recrutement des agents de développement communautaire, au ciblage des groupes prioritaires de l'approche

⁷⁸ Social Capital Partners (Toronto), Annie E. Casey Foundation (Baltimore), Pew Charitable Trusts (Philadelphia), Edna McConnell Clark Foundation (New York), Surdna Foundation (New York)

⁷⁹ À travers cette tournée, la FLAC a fait divers apprentissages, renforçant ces lignes directrices. Ainsi, la FLAC devait concilier un focus sur des résultats spécifiques, telle l'autonomie économique, avec des interventions flexibles et opportunistes; assurer une approche *bottom-up* pour faire émerger ou répondre aux besoins des communautés tout en se fondant sur les données probantes afin d'objectiver et de cibler les efforts; encourager les interventions de qualité en mettant en contact des programmes prouvés ou prometteurs avec un autre site lorsque demandé; adopter une approche territoriale (*place-based approach*) et utiliser de manière flexible les fonds afin de construire le « momentum » des projets.

⁸⁰ La tournée des fondations avait fait comprendre à M. Chagnon l'importance d'adopter une approche « bottom-up » de mobilisation des communautés afin qu'elles s'approprient les changements et que ceux-ci se pérennisent. E4, .36, E6, p.60, E7, p.72, E10, p.109-110.

⁸¹ En 2002, la Fondation prévoyait, à moyen terme (2003-2007), de faire migrer les projets sectoriels vers un modèle territorial d'intervention, migration qui se traduirait par un rééquilibrage dans l'attribution des budgets d'opération. Voir l'évolution des budgets en annexe.

territoriale – soit les enfants de 9 mois à 6 ans –, à l’arrimage des projets aux cibles définies et à l’intégration des projets. Dans le cadre de ce réalignement, la Fondation se départit de certains projets et repositionne les autres dans le cadre de la nouvelle stratégie et des cibles identifiées⁸². Néanmoins, comme nous l’indiquerons ultérieurement, la Fondation persistera à appuyer une diversité de projets sectoriels jusqu’à la réorientation de 2006 et la conclusion de nouvelles ententes partenariales avec le gouvernement du Québec en 2007 et 2009⁸³.

2.5. Conclusion

Cette première période permet de dégager un ensemble de forces et de faiblesses.

En ce qui concerne les forces, l’investissement initial fait par la famille Chagnon dote la Fondation d’une capacité financière importante, ce qui lui permet d’explorer diverses avenues en matière de prévention de la pauvreté et de la maladie. La disposition de capitaux lui permet de lancer plusieurs projets-pilotes, dans des domaines aussi variés que l’insertion professionnelle, la promotion de la médecine alternative ou la pédiatrie sociale. De plus, son réseau politique doublé de sa capacité financière lui permet de conclure une entente partenariale avec le gouvernement québécois afin de mettre sur pied, à la grandeur du Québec, une programmation d’activités physiques et sportives. Cette entente a un effet structurant sur les réflexions stratégiques de la FLAC. Elle est en adéquation avec le modèle d’intervention catalytique territorial partagé entre une vision préventive de la Fondation et l’intention d’être en concordance avec une approche d’intervention de type « *bottom up* ». Elle permet une mobilisation des communautés. Elle rend possible la stratégie d’influence sur les politiques publiques. Enfin, elle tient compte des apprentissages tirés du « *listening tour* »⁸⁴.

Toutefois, la première période d’existence de la Fondation rend compte de faiblesses. Premièrement, en fonction de la nature de ce projet et de la particularité du champ d’intervention, celui de la grande philanthropie, la Fondation dispose de ressources humaines qualifiées, mais de qualifications faiblement en adéquation avec les besoins portés par sa mission. Son équipe initiale était limitée en nombre, comptant seulement cinq personnes à temps plein. Celle-ci fut renforcée durant les deux premières années, mais demeure en construction jusqu’en 2002. De plus, la mise en œuvre rapide de multiples projets ne pouvait se déployer sans problèmes. Selon l’évaluation des projets faite par la FLAC en 2002, ces derniers témoignaient d’un bon alignement avec les objectifs de la Fondation, mais les projets se caractérisaient par une faible qualité de réalisation des interventions ou par une faiblesse au niveau des résultats observés. La capacité organisationnelle limitée des projets appuyés rendait difficile l’atteinte des objectifs ciblés. De plus, comme le soulignait la firme McKinsey, la diversité des domaines d’intervention (p. ex. insertion professionnelle, approches alternatives en médecine, pédiatrie sociale, etc.) nuisait à leur intégration dans une vision stratégique cohérente⁸⁵. En fait, cette diversité était le reflet d’une orientation stratégique manquant de focus au moment du lancement des premiers projets, lesquels étaient parfois choisis sur la base de relations personnelles du fondateur et sur une stratégie

⁸² E7, p.77-78.

⁸³ E6, p.60.

⁸⁴ E7, p.73.

⁸⁵ E7, p.71.

d'action fondée sur les essais et les erreurs⁸⁶. Finalement, la mise en œuvre rapide de projets-pilotes et la signature d'ententes partenariales, notamment avec le gouvernement du Québec, avant même d'avoir consolidé le positionnement stratégique ont conduit la Fondation à un réalignement de son action. Les budgets ont été réajustés afin de faire migrer les projets sectoriels vers le modèle territorial désiré. La Fondation décida de se retirer de certains projets jugés non pertinents par rapport aux orientations stratégiques adoptées⁸⁷. Une longue transition suivit entre 2002 et 2007.

Malgré la présence de faiblesses, la période de démarrage a constitué un moment d'apprentissage pour la FLAC. Cette période a permis de définir la mission, la vision, les valeurs et les principes de la Fondation. De même, à partir des contacts qu'elle développe avec d'autres fondations, la FLAC en vient à préciser son modèle d'intervention parmi les divers modèles existants. Elle adopte un modèle « catalyseur territorial » fortement influencé par des fondations américaines, notamment la *Casey Foundation* et *Surdna Foundation*. Finalement, ces contacts lui permettent de définir les principes de sa stratégie d'intervention, notamment l'importance d'adopter une cible stratégique.

⁸⁶ E12, p.140.

⁸⁷ E7, p.74.

3. LA TRANSITION (2002-2006)

Au cours des années 2002 à 2006, la FLAC connaît une période de transition qui conduit à une redéfinition de sa mission et de sa vision (2004) ainsi qu'à une restructuration de son champ d'action. La Fondation concentre alors ses interventions autour de la prévention précoce et du développement global de l'enfant. Parallèlement, elle déploie son principal projet, Québec en Forme, sur l'ensemble du territoire québécois et lance le projet Québec Enfants en 2005. Durant cette période, la Fondation développe également son influence dans le domaine de la formation des professionnels de la santé et de la recherche universitaire, notamment en matière de prévention.

3.1. Contexte

Durant la période 2002-2006, la Fondation doit s'ajuster aux difficultés rencontrées dans son environnement externe. Entre autres, en 2003, la Fondation connaît des pertes financières liées à une politique risquée de placements, ce qui entraîne la réorganisation du Comité de placement et une modification de sa politique. D'autre part, dans le cadre de ses divers projets, particulièrement ceux associés à Québec Enfants, la Fondation dut faire face à des contestations à l'égard de ses interventions dans le milieu communautaire.

En 2003, les placements de la Fondation connaissent une perte de revenus de 111 404 000 de dollars⁸⁸. Ces pertes étaient attribuables principalement à la politique de placement risquée adoptée au moment de la création de la Fondation, alors que celle-ci ne s'était pas dotée d'un mode approprié de gouvernance pour gérer un portefeuille complexe⁸⁹. La Fondation possédait un portefeuille constitué majoritairement d'actions sur les marchés boursiers étatsuniens. La montée du dollar canadien en 2003 fit diminuer la valeur des rendements des placements⁹⁰. Néanmoins, le problème principal était lié aux pertes importantes réalisées sur des placements, notamment dans le Fonds spéculatif *Lancer Management Group*, qui fut l'objet d'une fraude ayant occasionné des pertes financières estimées à 100 millions de dollars⁹¹.

En 2004, le Comité de placement, qui était composé jusqu'alors de personnes externes est restructuré, intégrant désormais trois membres du Conseil d'administration, dont le président du Comité de vérification, et trois membres externes. D'autre part, de 2004 à 2005, de façon à respecter l'atteinte d'une pérennisation du capital, objectif inscrit dans la politique de placement, cette dernière est redéfinie afin de réduire les risques tout en atteignant un rendement suffisant pour financer les dépenses qui commençaient à augmenter⁹².

En 2004, Fondation Philanthropique Canada (FPC), organisme de *lobbying* regroupant diverses fondations privées, notamment la FLAC, obtient l'abaissement du seuil minimal de contribution des fondations canadiennes aux œuvres de bienfaisance de 4,5 % à 3,5 % par année. Cet abaissement rend compte de la

⁸⁸ Fondation Lucie et André Chagnon, États financiers 2003, 31 décembre 2003.

⁸⁹ Les placements étaient gérés à l'externe par une trentaine de gestionnaires de fonds. E10, P.123.

⁹⁰ E3, p.28-29.

⁹¹ *Des Québécois perdent un demi-milliard*, La Presse - 20 décembre 2003, *UN FLASCO DE 320 MILLIONS*, La Presse - 19 février 2004, *Tour d'horizon du 19 février*, LesAffaires.com - 19 février 2004, *Fonds Lancer: une onde de choc*, Finance et Investissement - 1er avril 2004.

⁹² E3, p.26-28., E12, p.146. Fondation Lucie et André Chagnon, Réunion du Conseil d'administration Philanthropie Bilan 2004 et orientations stratégiques 2005, Cahier 2, 24 novembre 2004.

difficulté d'atteindre le seuil de 4.5 % à la suite de la réduction des rendements financiers des placements sur les marchés boursiers⁹³. Cet abaissement permet de réduire la pression sur les rendements de la FLAC, favorisant l'établissement d'une politique moins risquée de placement.

En 2005, la Fondation lance un nouveau projet, Québec Enfants, dans le cadre du réalignement orchestré sur la petite enfance et le développement global des enfants. Le lancement du projet Québec Enfants, en 2005, s'inscrit dans un contexte favorable à la mobilisation autour de la petite enfance. Ainsi, la Fondation constate :

- un désir du gouvernement fédéral d'investir dans les services de garde en petite enfance ;
- l'adoption de politiques et de cadres de référence en périnatalité par le gouvernement du Québec ;
- la préparation d'une politique familiale par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) et ;
- un momentum favorable à l'élaboration de politiques de développement social et familial au niveau municipal, notamment dans le cadre de la décentralisation.

De plus, la Fondation entrevoit la possibilité d'influencer les priorités en matière de petite enfance, la politique jeunesse se trouvant sous la responsabilité du premier ministre⁹⁴. Des négociations sont entamées afin de conclure un second partenariat avec l'État québécois. Toutefois, ces négociations échouent.

En 2005, la Fondation fait face à une montée de la contestation à l'égard de ses interventions dans le milieu communautaire, en particulier avec le lancement de Québec Enfants. Ce projet connaît une réception difficile auprès des organismes communautaires. Au vu des critiques émises, cette réaction s'expliquerait par une stratégie de prise de contact avec le milieu communautaire fondée sur une connaissance limitée de ce dernier sans tenir compte des mécanismes de concertation déjà existants en petite enfance⁹⁵. De même, le déploiement de Québec en Forme, qui se déroule mieux en raison du faible niveau d'organisation des organismes publics et communautaires dans le domaine des activités sportives, suscite aussi la méfiance de certains organismes communautaires⁹⁶.

⁹³ *Le budget fédéral a changé les règles des fondations*, Les Affaires - 1er mai 2004.

⁹⁴ Jean-Marc Chouinard, Bilan 2004 Département du développement des enfants et des communautés (DEC), 15 novembre 2004.

⁹⁵ Ainsi, selon certains organismes communautaires, Québec Enfants forçait une réorganisation des ressources existantes (temps, ressources humaines, fonds, etc.), ressources limitées et déjà investies dans de multiples tables de concertation et comités jeunesse. De plus, en créant les *comités d'action locaux*, Québec Enfants dédoublerait les structures de concertation existantes. D'autre part, certains intervenants de Québec Enfants auraient parfois donné des directives ou n'auraient pas tenu compte de l'expertise des organismes. Finalement, plusieurs organismes étaient réticents à ce que les projets locaux se conforment à des modèles, des orientations, des étapes et des critères d'évaluation déterminés par la FLAC, d'autant plus que certains étaient en désaccord avec le déterminisme psychologique et social inhérent à la conception du développement de l'enfant de Québec Enfants.

⁹⁶ Plusieurs craignaient un impact négatif des ressources à allouer pour le fonctionnement des rencontres et de la compétition pour l'obtention d'octrois et de subventions.

3.2. Changement de la mission et de la vision de la Fondation

Entre les années 2002 et 2004, la FLAC précise son orientation générale en concentrant ses interventions autour de la prévention précoce et le développement global de l'enfant⁹⁷. Cette réorientation vise le développement d'une intervention globale – la Fondation considérant que la santé des enfants est multidimensionnelle – ciblant une période clé du développement de l'enfant (le jeune âge) afin d'avoir une incidence rapide sur les comportements et permettre l'acquisition d'habiletés et d'attitudes utiles au développement d'une bonne santé. Cette nouvelle orientation découle des réflexions portant sur les saines habitudes de vie, lesquelles réflexions s'intensifient avec la tenue d'un symposium regroupant plusieurs experts du domaine de la santé en 2002 ainsi qu'avec le déploiement de Québec en Forme. De même, M. André Chagnon est en contact avec un groupe d'experts en petite enfance qui exercent une influence favorable à une intervention précoce permettant des interventions dès la naissance de l'enfant⁹⁸.

Bien que les efforts de réflexion sur la « prévention précoce » aient débuté dès 2002, ce n'est qu'en 2004 que cette cible s'institutionnalise avec la redéfinition de la mission et de la vision de la Fondation. La nouvelle mission stipule que la Fondation doit « contribuer au développement et à l'amélioration de la santé par la prévention de la pauvreté et de la maladie, en agissant principalement auprès des enfants et de leurs parents »⁹⁹. Cette nouvelle mission cristallise une réflexion qui conçoit la prévention de la pauvreté comme le meilleur moyen d'améliorer la santé de la population, en particulier des enfants des milieux défavorisés¹⁰⁰. Alors que l'appui aux médecines alternatives et complémentaires se réduit, la Fondation associe de plus en plus la prévention de la maladie à la prévention de la pauvreté, laquelle est considérée comme le facteur principal de risque. Cette réflexion l'amène à recentrer ses activités afin de s'attaquer à la transmission intergénérationnelle de la pauvreté, en travaillant sur le développement global des enfants¹⁰¹. Ainsi, l'axe pauvreté gagne en importance au sein de la FLAC, représentant, à partir de 2003, 75 % des sommes allouées aux œuvres de bienfaisance, comparativement à 25 % pour la prévention de la santé¹⁰².

De même, la vision vise à ce que « les gouvernements adoptent des actions préventives efficaces à caractère universel, et mobilisent l'ensemble des acteurs de la société, prioritairement au Québec, afin qu'eux aussi adoptent une approche préventive de la pauvreté et de la maladie »¹⁰³. Cet énoncé de vision reflète la volonté

⁹⁷ Fondation Lucie et André Chagnon, « Historique de la Fondation », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/historique-fondation.aspx>

⁹⁸ Notamment Richard Tremblay de l'université de Montréal, Fraser Mustard, de l'hôpital de Toronto et James Heckmen, un privé Nobel de l'université de Chicago. E10, p.111.

⁹⁹ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.44.

¹⁰⁰ E3, p.30.

¹⁰¹ Des projets de démonstrations avaient démontré que la santé des femmes enceintes a un impact sur les jeunes enfants et leur entrée scolaire. De plus, il y a eu une écoute des experts internationaux et nationaux qui suggéraient qu'il fallait agir tôt, en petite enfance. L'une des manières de s'attaquer à cette transmission intergénérationnelle de la pauvreté était de soutenir les parents dans le développement optimal de leurs enfants afin qu'ils aient une entrée scolaire réussie et ainsi favoriser leurs chances de diplomation. E2, p.12, E1, p.2, E4, p.32, p.34, E5, p.51, E12, p.141.

¹⁰² Agence de Revenu du Canada, 2003 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION.

¹⁰³ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.45.

de pérenniser l'effet des actions de la Fondation en exerçant une influence sur les pratiques du secteur public en matière de prévention¹⁰⁴, notamment grâce au partenariat de Québec en Forme.

Pour réaliser cette mission et vision, la Fondation se dote de principes directeurs :

1. « S'attaquer aux causes des problèmes. ;
2. Opter pour l'*empowerment* des familles et des communautés ;
3. Adopter une approche issue des besoins et des actifs des familles et des communautés ;
4. Travailler avec les individus et les organismes dans leur communauté ;
5. Agir comme catalyseur plutôt qu'opérateur;
6. Ne pas se substituer à l'État ni aux ressources existantes ;
7. Agir en partenariat ;
8. Faire preuve d'innovation dans les actions et privilégier des interventions dont l'efficacité a été démontrée ;
9. Évaluer qualitativement, quantitativement et de façon continue les programmes pour les améliorer et en diffuser le contenu et les résultats. »¹⁰⁵

¹⁰⁴ E1, p.2, p.6, E3, p.30.

¹⁰⁵ Bill Ninacs, *La mobilisation des communautés locales : Réflexions sur le positionnement stratégique du département*, Développement des enfants et des communautés de la Fondation Lucie et André Chagnon, mai 2006.

3.3. La restructuration de la direction

3.3.1. Intégration des deux directions Philanthropie

En 2003, la Fondation traverse une période de crise interne qui est alimentée par les orientations divergentes et les tensions¹⁰⁶ qui se développent entre les directions Prévention de la maladie et Prévention de la pauvreté. Ces tensions trouvent leur origine dans la mission même de la FLAC. En effet, la mission initiale, en définissant deux axes d'interventions, se concrétise par la mise sur pied d'une structure organisationnelle bicéphale au sein du secteur philanthropique de la Fondation¹⁰⁷. De plus, le style de gestion mis en place, accordant une confiance à des bras droits forts, mais s'attendant à des résultats à court terme, aurait favorisé le remplacement fréquent des membres de la direction et leur compétition¹⁰⁸. Certains membres auraient aussi tenté de faire progresser des dossiers en usant de leur influence personnelle¹⁰⁹. Cette compétition aurait nui aux relations avec le terrain¹¹⁰. Or, en influant parfois sur les décisions prises dans le cadre des projets, tels Québec en Forme et Québec Enfants, cette situation aurait eu des répercussions sur l'image publique de la Fondation¹¹¹.

À la fin 2003, afin de régler cette situation et de renforcer la cohérence entre la prévention de la pauvreté et la prévention de la maladie, la Fondation procède à un réaménagement structurel en créant le secteur Prévention qui englobe les anciennes directions Prévention de la maladie et Prévention de la pauvreté¹¹². En éliminant cette structure bicéphale, la FLAC abolit les postes de directeurs des axes santé et prévention de la pauvreté occupés respectivement depuis 2002 par le Dr Roch Bernier et Jacques Fortin. Ce dernier quitte alors la Fondation alors que la direction générale de la Fondation est assumée par le Dr Roch Bernier¹¹³.

La restructuration avait pour objectifs de créer une seule direction, regroupée en trois départements principaux, et ainsi permettre un meilleur alignement des projets et programmes communautaires sur la cible de la Fondation, le développement global des enfants — de 9 mois à 17 ans — et leurs parents, avec un accent sur la petite enfance.

La nouvelle direction Prévention chapeaute trois secteurs d'intervention : le secteur Développement des enfants et des communautés (DEC), le secteur Approche intégrée en Prévention (AIP) et le secteur Promotion de la Santé (PS). Chaque secteur est alors responsable de mettre en œuvre, selon son mandat, les stratégies visant le développement et l'amélioration de la santé au sein de la population québécoise.

¹⁰⁶ E1, p.3-4, 7, E8, p.90, E14, p.191, 194-195, 202

¹⁰⁷ E1, p.7.

¹⁰⁸ E11, p.125-126, E1, p.10.

¹⁰⁹ E14, p.194, 203.

¹¹⁰ E14, p.195, 203.

¹¹¹ E14, p.194-195, 204.

¹¹² Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.44.

¹¹³ Froment, Dominique, « Roch Bernier, dg de la Fondation Chagnon », Les Affaires, En manchette, samedi, 20 décembre 2003, p. 4, Vailles, Francis, « Jacques Fortin quittera la STM pour la Fondation Chagnon », La Presse, Affaires, mercredi, 18 septembre 2002, p. D2.

Le secteur DEC devient le plus important secteur d'intervention de la Fondation, dont la direction est confiée à M. Chouinard. Il a pour mandat de « contribuer au développement global d'individus, en mobilisant les communautés et l'ensemble des acteurs de la société autour de la mise en place d'actions préventives, efficaces et durables »¹¹⁴. Les actions du secteur DEC ciblent prioritairement les enfants des milieux défavorisés, de leur conception à l'âge de 17 ans, ainsi que leurs parents. Il chapeaute quatre modules : Petite enfance ; Habitudes de vie ; Coordination, communication, recherche et documentation ; et Gestion de la planification et de la performance. Suite à une démarche de réflexion débutée en 2004, le département DEC précise en décembre 2005 ses principales stratégies d'action, axées sur la mobilisation des communautés locales ainsi que le développement et le courtage des connaissances¹¹⁵.

Pour sa part, dirigé par Michel Boivin¹¹⁶, le secteur AIP vise à « appuyer les milieux de formation et de pratique des soins de santé dans la mise en place de conditions assurant des changements durables dans les mesures préventives en santé » et « à informer le grand public dans le but de favoriser l'autonomisation des individus afin qu'ils adoptent des mesures préventives pour maintenir leur Santé »¹¹⁷. Ces actions ciblent les professionnels de première ligne, notamment les organismes responsables de la formation des futurs professionnels ou de la dispensation de soins de santé, et les organismes responsables de l'information du grand public dans le domaine de la santé. Il doit employer diverses stratégies, notamment le transfert de connaissances, la formation et le développement de la recherche.

Le mandat du secteur PS, dirigé par Jean-François Lamarche, consiste à « promouvoir auprès de la population du Québec des attitudes et des comportements qui favorisent la Santé ». Il vise à influencer les législateurs afin qu'ils adoptent des lois cadres ou resserrent les lois existantes afin de promouvoir la santé. Sa stratégie, définie en 2004, consiste à soutenir financièrement la concertation des acteurs engagés dans la promotion de la santé et à soutenir le regroupement d'entreprises en vue d'implanter dans les milieux de travail, des programmes de prévention de la maladie et de promotion de la santé.

Dès 2004, les trois départements ont développé des plans d'action, aligné leurs programmes et projets sur leur champ d'intervention stratégique alors qu'un guide des ressources humaines est élaboré. De plus, DEC établit un cadre d'évaluation des programmes et des projets qui est, par la suite, adapté pour AIP et PS¹¹⁸.

Cette restructuration, bien qu'intégrant en une seule direction les axes Prévention de la maladie et Prévention de la pauvreté, perpétue une certaine division des interventions. DEC, dont les actions visent principalement la prévention de la pauvreté via le développement des communautés locales, mobilise 75 % des fonds alloués aux activités de bienfaisance, alors que AIP et PS, dont les mandats ciblent davantage la prévention de la maladie, se partagent respectivement 10 % et 15 % des fonds¹¹⁹. De plus, les activités de ces deux

¹¹⁴ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.335.

¹¹⁵ Bill Ninacs, La mobilisation des communautés locales : Réflexions sur le positionnement stratégique du département Développement des enfants et des communautés de la Fondation Lucie et André Chagnon, mai 2006.

¹¹⁶ Le docteur Michel Boivin avait été engagé afin de structurer le département. E5, p.48.

¹¹⁷ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.368

¹¹⁸ Direction Philanthropie, Bilan 2004 Direction Philanthropie, 15 novembre 2004.

¹¹⁹ E1, p.5. Session d'information à l'ARC -16 mars 2005.

départements doivent supporter prioritairement DEC, afin de réaliser la mission de la Fondation¹²⁰. Les tensions antérieures sont réactualisées et ce jusqu'en 2006¹²¹, alors que la Fondation procédera à une réorientation stratégique qui conduira à la fusion des départements AIP et PS dans le département Mobilisation de la société.

3.3.2. La réorganisation des affaires corporatives

Ces changements s'accompagnent d'une réorganisation des affaires corporatives de la Fondation. Ainsi, la fondation crée deux nouvelles vice-présidences – Affaires juridiques et corporatives et Placements – et transforme la direction financière en vice-présidence Finance et administration. D'une part, sous la responsabilité de Guy Brochu, auparavant en charge de la direction financière, la vice-présidence Finance et administration est « responsable de la planification, l'organisation, le contrôle et l'évaluation des activités financières, humaines, immobilières et administratives de la fondation », allouant les ressources matérielles, humaines et financières à la mise en œuvre des projets de la fondation¹²². Elle prenait ainsi en charge la responsabilité de la gestion des ressources humaines. D'autre part, la vice-présidence Affaires juridiques et corporatives, assumée par Jean-Maurice Saulnier, auparavant directeur exécutif, doit veiller à ce que « la mission et les activités de la Fondation s'accomplissent dans le respect de son cadre juridique, des législations, qui lui sont applicables, de ses règlements de régie interne, des décisions de ses instances décisionnelles et des intentions qui, ponctuellement, président à ses interventions »¹²³. Jean-Maurice Saulnier doit attester, par la négociation et la rédaction de contrats, des obligations contractées dans le cadre de partenariats. Finalement, la vice-présidence Placement, dirigée par Normand Grégoire depuis 2004, est en charge d'atteindre les objectifs de rendement de risque de la Politique de placements de la Fondation, assurant le suivi des placements auprès des gestionnaires externes chargés de leur gestion et faisant des comptes rendus et présentant des recommandations au CA de la Fondation¹²⁴. De plus, avec la vente du Commensal au groupe Pacini en 2006¹²⁵, la direction Commensal disparaît de l'organigramme de la FLAC.

En 2004, la Fondation complète le développement de son système de gouverne, établissant la communication et le partage de l'information entre les membres du Conseil et les dirigeants, définissant leurs responsabilités et visant à stimuler le développement opérationnel de la Fondation et à en contrôler la performance. Pour gérer ce système, un Comité de gouverne est responsable de l'instauration du cadre de régie interne prescrivant le processus de planification et de contrôle des processus administratifs de la Fondation et établissant les responsabilités de chacun. Celui-ci doit émettre des recommandations au CA concernant :

- Le cycle annuel de rencontres entre le CA et la direction ;
- La composition et mandat du conseil ;

¹²⁰ Directives 2005 définies par le Conseil d'administration.

¹²¹ Groupe CREACOR, Audit organisationnel Rapport et conclusions, Présentation générale 11 avril 2006.

¹²² Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.56

¹²³ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.56

¹²⁴ Ibid, p.56-57.

¹²⁵ *Pacini acquiert le Commensal*, La Presse - 22 décembre 2006, *Pacini majoritaire du Commensal*, Le Droit - 22 décembre 2006, *Les Paniers du Bonheur de l'hôtel Loews-Le Concorde*, Le Soleil - 12 janvier 2007, *Pacini achète le Commensal*, Le Devoir - 22 décembre 2006, *Pacini acquiert Le Commensal*, Le Soleil - 22 décembre 2006.

- L'évaluation de la performance du conseil ;
- L'orientation des administrateurs ;
- La description des fonctions du président et chef de la direction ;
- Les directorats externes ;
- La déontologie ;
- La rémunération et indemnisation des administrateurs¹²⁶.

Dans le cadre de la mise en place du Comité de gouverne, la FLAC développe un plan de communication pour le Conseil d'administration et la direction.

D'autre part, afin de traduire sa stratégie en objectifs opérationnels et de permettre l'évaluation de sa performance, la Fondation amorce en 2005 des travaux en vue de l'implantation d'un bulletin de santé corporatif (*Balanced Scorecard*)¹²⁷. Elle met également en place des systèmes d'évaluation des projets et des programmes. Ainsi, la Fondation instaure un plan-cadre d'évaluation devant mesurer : « 1) la gestion des opérations de la Fondation (Suivi et contrôle); 2) l'évaluation des stratégies privilégiées (Processus) et 3) des mesures de progression de même que des évaluations d'effet ou d'impact auprès des communautés et des individus ciblés (impact) »¹²⁸. L'évaluation doit être effectuée par des experts externes, les responsables de l'évaluation de la Fondation ayant pour rôle de « dresser le cadre d'évaluation (philosophie et stratégie d'évaluation, échéancier, etc.), d'accompagner les évaluateurs externes dans le développement et l'application du protocole qu'ils proposaient et de faciliter l'évaluation décentralisée en développant des outils d'évaluation conviviaux et une infrastructure informatique »¹²⁹.

3.3.3. Croissance des ressources humaines et élargissement du conseil d'administration

Durant la période 2002-2006, la Fondation consolide son équipe, recrutant du personnel notamment dans sa nouvelle direction Prévention. Les ressources humaines de la Fondation poursuivent donc leur croissance. Ainsi, en 2003 et 2004, la Fondation compte 59 employés permanents à temps plein. En 2005, elle emploie 61 personnes alors qu'elle compte en 2006 70 employés permanents à temps plein¹³⁰. Cette croissance correspond au déploiement de Québec en Forme et au démarrage du projet Québec Enfants.

¹²⁶ Fondation Lucie en André Chagnon, Réunion du Conseil d'administration Philanthropie Bilan 2004 et orientations stratégiques 2005, Cahier 2, 24 novembre 2004. Fondation Lucie et André Chagnon, « Mandat des différents comités », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mandat-differents-comites.aspx>

¹²⁷ Roch Bernir, Jean-Marc Chouinard, Denis R. Tremblay et Mireille Jetté, Performance globale, Gestion de la performance : mise à niveau à l'attention des membres du CA, 20 septembre 2005.

¹²⁸ Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Agence du Revenu du Canada (Section – Organisme de charité) – 16 mars 2005.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Agence de Revenu du Canada, 2003 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2004 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON

Il s'ensuit une augmentation des coûts de gestion et d'administration, qui passent de 2 842 000 dollars en 2002 pour atteindre 5 700 000 dollars en 2005¹³¹. Les directives financières attribuent un maximum de 6 M\$ aux frais d'administration de l'exécutif de la direction Philanthropie et du corporatif de la Fondation, excluant les frais de gestion de placement.

En 2005, le Conseil d'administration est élargi. Il compte désormais 9 membres¹³². Un plan de relève des fiduciaires est élaboré en 2004 afin d'assurer la transition¹³³. Cet élargissement vise à diversifier les expertises dans le secteur public, communautaire et des affaires¹³⁴ et à permettre une contribution supérieure des membres de la famille Chagnon. Néanmoins, ceux-ci demeurent minoritaires au Conseil d'administration¹³⁵.

3.4. Nouveaux projets, déploiement de Québec en Forme et démarrage de Québec Enfants

La période 2002-2006 est marquée par le déploiement du projet de Québec en Forme sur le terrain, et sa consolidation, par le lancement du projet Québec Enfants en 2005 et par le soutien à de nouveaux projets¹³⁶ des trois nouveaux départements de la direction Philanthropie, principalement dans le cadre du département DEC.

3.4.1. Québec en Forme

Entre 2002 et 2006, Québec en Forme s'étend sur l'ensemble du territoire québécois. En 2002, des quatre Comités d'action locaux (CAL) formés lors du projet-pilote de Trois-Rivières, on passe dès novembre à 21 comités situés dans les régions administratives de l'Estrie, de la Mauricie, de Montréal, de l'Outaouais et de Québec. Des CAL sont également en développement en Abitibi-Témiscamingue. En janvier 2004, quatre

FOUNDATION, Agence de Revenu du Canada, 2005 Déclaration de renseignements annuelle de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION.

¹³¹ Voir le graphique Dépenses de la Fondation Lucie et André Chagnon en annexe.

¹³² André Chagnon, Christian Chagnon, Claude Chagnon, Élane Chagnon, Roger Jauvin, Lyse Brunet, Hubert Lacroix, J. Gilles Nolet et Marie-France Raynault. Agence de Revenu du Canada (ARC), 2005 Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés de FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON LUCIE AND ANDRÉ CHAGNON FOUNDATION.

¹³³ Fondation Lucie et André Chagnon, Réunion du Conseil d'administration Philanthropie Bilan 2004 et orientations stratégiques 2005, Cahier 2, 24 novembre 2004

¹³⁴ Lyse Brunet avait une longue expérience dans l'action communautaire et la philanthropie. Enseignante à l'UQAM, elle a été directrice du Regroupement des Centres de femmes du Québec puis de la Société Elizabeth Fry, adjointe aux affaires inter municipales au cabinet du Maire de Montréal, vice-présidente développement social de Centraide et consultante en développement stratégique avec le Groupe DBSF. Le Dr Marie-France Raynault, ayant travaillé en médecine familiale au CLSC Centre-Sud de Montréal, puis au Département de médecine préventive de l'Hôpital Saint-Luc, a eu une longue carrière en recherche universitaire, fondant l'Observatoire montréalais des inégalités sociales et de la santé et occupant les postes de directrice du Département de médecine sociale et préventive de l'Université de Montréal et du Centre de recherche Léa-Roback sur les inégalités sociales de santé de Montréal. M. Hubert Lacroix, président-directeur général de CBC/Radio-Canada, a également été conseiller spécial au bureau de Montréal de Stikeman Elliott, un cabinet d'avocats spécialisés en droit des affaires et président exécutif du conseil de Société Télémédia.

¹³⁵ E15, p.206.

¹³⁶ E4, p.33.

nouveaux CAL sont constitués, notamment un en Montérégie, alors qu'en 2005, s'ajoute la région du Bas-Saint-Laurent, où se forment deux nouveaux CAL. Toutefois, en 2006, on assiste à la création d'un nouveau comité dans le territoire de Sherbrooke-Est ainsi qu'aux fusions de six CAL¹³⁷ afin de consolider l'offre de services et d'améliorer l'efficacité du mode de gouvernance.

Cette multiplication des Comités d'action locaux est accompagnée d'une croissance soutenue du nombre de leurs membres, des partenaires auxquels les comités s'associent, des municipalités et des écoles où ceux-ci interviennent et des enfants rejoints par la programmation de Québec en Forme.

FIGURE 1: LE DÉPLOIEMENT DE QUÉBEC EN FORME

Un déploiement soutenu							
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007		
	CAL actifs	CAL actifs	CAL actifs	CAL actifs	CAL actifs	CAL initiés	TOTAL
Nombre de CAL	4	21	24,5	27,5	25	10	35
Nombre de membres	63	356	375	399	347	183	530
Nombre de partenaires*	63	356	535	601	496	223	719
Nombre de municipalités	1	49	75	104	109	100	209
Nombre d'écoles	18	88	118	140	141	84	225
Nombre d'enfants visés	3 737	25 447	31 608	35 788	34 713	22 098	56 811

* Incluant les membres, les partenaires locaux et les partenaires régionaux.

Tableau tiré de Québec en Forme, Rapport annuel 2006-2007, p.9.

Parallèlement au déploiement des CAL, Québec en Forme entreprend diverses actions afin de consolider ses assises¹³⁸. En 2003-2004, QEF met en place les mécanismes nécessaires au partage des informations afin de consolider les communications internes. L'organisme produit et optimise divers outils à l'intention des partenaires des CAL. Il joue un rôle d'influence en matière de politiques publiques, étant pris en considération dans une dizaine de politiques et d'orientation aux niveaux local et régional¹³⁹. Il entame une collaboration avec des chercheurs des Universités de Montréal, Laval, du Québec à Trois-Rivières, d'Ottawa et de Sherbrooke afin de procéder à une évaluation et à la réalisation d'une étude longitudinale portant sur le développement des enfants au Québec et il offre des formations en animation et en psychomotricité aux intervenants et aux coordonnateurs. De même, QEF développe un protocole précisant les rôles et responsabilités des CAL, confirmant leur pouvoir décisionnel pour tous les aspects du projet dans son milieu : les orientations, le plan d'action, la programmation d'activités ainsi que la gestion administrative et financière de la subvention de Québec en Forme.

En 2004-2005, suite à la réalisation d'un bilan sur son processus d'implantation, Québec en Forme change sa mission et sa vision. Selon sa nouvelle mission, QEF cherche à « soutenir des communautés qui s'engagent dans le développement d'une vision commune et dans la mise en œuvre d'actions durables favorisant une vie

¹³⁷ Le CAL Île de Hull/Val-Tétreault fusionne avec le CAL Parc-de-la-Montagne/St-Paul pour devenir le CAL Secteur Hull. Le CAL de Lairet et le CAL de Limoilou fusionnent pour devenir le CAL de Limoilou. Finalement, le CAL de Trois-Rivières et le CAL de Trois-Rivières-Ouest/Pointe-du-Lac devient le CAL de Trois-Rivières/Trois-Rivières-Ouest.

¹³⁸ Les informations qui sont présentées ci-dessous ont été tirées des rapports annuels de Québec en Forme pour les années 2003 à 2006. Il n'a pas été possible de corroborer ces informations à partir d'autres sources d'information.

¹³⁹ Cette information a été tirée de Québec en Forme, *Rapport annuel 2003-2004*, p.10. Il n'a pas été possible d'obtenir d'exemples spécifiques de l'influence exercée par Québec en Forme dans l'élaboration de ces politiques et orientations locales et régionales.

saine et active, chez les enfants de 4 à 12 ans provenant surtout de milieux défavorisés, principalement par l'activité physique et sportive »¹⁴⁰. Par sa vision, l'organisme souhaite « voir les décideurs adopter et mettre en œuvre des pratiques, des normes et des politiques créant des environnements favorables à la santé et à l'autonomie globale des enfants et de leur famille »¹⁴¹. Ces changements renforcent l'initiative des communautés dans la mise en œuvre de projets, tout en définissant le rôle d'accompagnement des CAL et d'influence des pratiques, normes et politiques de Québec en Forme.

Cette nouvelle orientation se reflète dans les actions entreprises. En 2004-2005, Québec en Forme consolide son réseau de partenaires régionaux, de représentants d'organismes et de décideurs régionaux soutenant le projet sur le territoire et regroupés au sein d'interCAL. De plus, QEF renforce ses liens avec des projets, programmes et organismes dont les activités croisent ses interventions¹⁴². Afin de soutenir les CAL, divers outils sont élaborés dans l'optique d'enrichir la programmation et d'en assurer le suivi, outils intégrant notamment les résultats des évaluations par des chercheurs externes. Des formations en animation, en psychomotricité, en informatique ainsi qu'en gestion et planification sont dispensées. L'influence de QEF et des CAL sur l'élaboration de politiques publiques et sur l'orientation d'organismes publics est constatée : 80 % des écoles liées au projet inscrivent, par exemple, Québec en Forme dans leur projet éducatif.

Finalement, l'année 2005-2006 est marquée par la consolidation des projets. La redéfinition de la mission et de la vision est l'occasion d'établir un cadre de référence guidant l'intervention autour des objectifs de QEF. Une approche d'aide à la décision et à la mise en action des CAL ainsi que des outils afin d'améliorer le partage d'informations entre les divers paliers de l'organisation et les partenaires sont développés. Finalement, QEF intensifie sa stratégie de relations publiques afin d'augmenter la notoriété de ses projets (ex. diffusion du rapport annuel, communication des actions et résultats lors de rencontres auprès d'acteurs politiques et administratifs, conférences de presse etc.).

Divers facteurs favorisent le déploiement rapide de Québec en Forme sur le territoire québécois. Premièrement, au niveau de la Fondation, l'ARC exerce des pressions économiques afin que les fonds alloués aux activités de bienfaisance soient dépensés, malgré l'exemption accordée jusqu'en 2007. Deuxièmement, la Fondation souhaite influencer les diverses instances de gouvernance à travers l'atteinte d'une masse critique de CAL¹⁴³. D'ailleurs, deux des objectifs de QEF était d'influencer les normes, pratiques et politiques favorables à l'adoption de saines habitudes de vie et d'influencer les décideurs afin d'accroître leur soutien aux communautés locales¹⁴⁴. Troisièmement, la Fondation souhaite avoir des résultats à court terme, pressions

¹⁴⁰ Québec en Forme, *Rapport annuel 2004-2005*, p.5.

¹⁴¹ Ibid, p.6.

¹⁴² Les liens ont été resserrés avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, la Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissements d'enseignement, la Fédération des centres communautaires de loisirs, Sport Québec, etc.

¹⁴³ Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Agence du Revenu du Canada (Section – Organisme de charité) – 16 mars 2005. « En recourant à la stratégie de mobilisation territoriale, la Fondation souhaite à la fois voir se mobiliser les milieux et les différents partenaires autour des grands enjeux qui lui sont chers » (ex. prévention du décrochage scolaire, promotion des SHV) « et soutenir la création d'une masse critique d'acteurs de provenances diverses susceptible d'influencer les différents niveaux de gouvernance en regard de ces grands enjeux ».

¹⁴⁴ Québec en Forme, *Rapport annuel 2004-2005*, p.5-6.

probablement motivées par la culture entrepreneuriale et le désir du fondateur de voir réaliser son œuvre¹⁴⁵. Finalement, pour les organismes de la communauté, la création de partenariats est motivée par des incitatifs financiers provenant de QEF et par des besoins d'efficience¹⁴⁶.

En 2008, une équipe de recherche fit une évaluation des premières années de Québec en Forme (2002-2006)¹⁴⁷. Initialement, avec Québec en Forme, la Fondation souhaitait renforcer la communication entre les structures existant dans les communautés¹⁴⁸. Plutôt que de créer de nouvelles relations entre les organismes de la communauté, cette phase de déploiement a permis à QEF de renforcer les alliances déjà existantes. Peu de nouveaux acteurs se joignent aux CAL, malgré la volonté exprimée par ses membres à cet effet, ceux-ci souhaitant accroître les ressources humaines, matérielles et financières disponibles. Par contre, selon les auteurs de l'étude, « le maintien ou la création de liens et d'échanges dépasse largement la quantité de liens rompus »¹⁴⁹. Néanmoins, ces liens auraient été rompus avec des organismes communautaires¹⁵⁰. En fait, le *leadership* au sein des CAL est principalement exercé par des instances publiques (ex. commissions scolaires, CLSC, municipalités), probablement en raison des ressources à leur disposition et de la volonté de Québec en Forme de rassembler et d'influencer en priorité les décideurs locaux¹⁵¹. Au contraire, les organismes communautaires expriment une méfiance, craignant un impact négatif en raison des ressources à allouer pour le fonctionnement des rencontres et de la compétition pour l'obtention d'octrois et de subventions. Finalement, plusieurs organismes ont joint la concertation, mais agissent en fonction de leurs propres objectifs, en raison notamment du manque de clarté des objectifs des partenariats. D'ailleurs, selon une seconde évaluation de Québec en Forme, les trois changements de mission auraient rendu le suivi et la planification difficile, entraînant des tensions, une baisse de confiance et de crédibilité au niveau local¹⁵².

¹⁴⁵ E2, p.19 et E6, p.63.

¹⁴⁶ Nathalie Burlone, Caroline Andrew, Guy Chiasson et Jean Harvey, *op. cit.*, p.135-136.

¹⁴⁷ Le personnel de Québec en Forme était au départ résistant à l'évaluation et la pression au développement des CAL limitait l'évaluation et l'accompagnement. E2, p.18, 20. Nathalie Burlone, Caroline Andrew, Guy Chiasson et Jean Harvey, *op. cit.*, p.135-140.

¹⁴⁸ L'approche catalytique de la fondation visait à rassembler les différents organismes (commissions scolaires, municipalités, organismes privés, universités, etc.) afin qu'ils établissent des communications et de la coopération, celle-ci ayant constaté une pratique de silos entre les organismes du milieu. De plus, la fondation souhaitait renforcer l'information sur l'état de la situation auprès des intervenants. E12, p.141.

¹⁴⁹ Nathalie Burlone, Caroline Andrew, Guy Chiasson et Jean Harvey, *op. cit.*, p.136.

¹⁵⁰ E6, p.62.

¹⁵¹ E6, p.62-63.

¹⁵² Lucie Lapierre, « Le développement moteur chez les enfants de 4 à 6 ans, Québec en Forme », dans *Cas d'innovations sociales Communauté d'intérêts*, RQIS, 8 décembre 2010. E4, p.34.

3.4.2. Québec Enfants

Outre la consolidation de Québec en Forme, la réorientation stratégique de la FLAC autour de la prévention précoce et le développement global de l'enfant se concrétise par le lancement du projet Québec Enfants (QE) en 2005.

À l'origine, QE a pour mission de : « (1) soutenir les communautés locales dans la formulation et l'appropriation d'une vision commune du développement des enfants, et ce, de la grossesse à l'entrée à l'école ; (2) rejoindre les femmes enceintes et les jeunes enfants, prioritairement ceux issus de milieux vulnérables ; (3) soutenir les actions permettant des retombées concrètes pouvant influencer les décideurs »¹⁵³. Il a pour principal objectif de « contribuer à une entrée scolaire réussie en favorisant le développement global des enfants de la conception à 5 ans »¹⁵⁴. QE doit ainsi contribuer à la mission de prévention de la pauvreté en favorisant les chances de succès des enfants dans leur parcours scolaire ainsi que leurs chances de diplomation¹⁵⁵.

Afin d'atteindre ses objectifs, QE adopte une stratégie de soutien à la mobilisation de la communauté et mise sur la présence d'un agent de développement dans chaque communauté, la création de Comités d'action locaux et un processus d'évaluation continue. Les CAL regroupent divers partenaires qui travaillent au développement des enfants, tels des organismes communautaires Famille, des services de garde, des écoles, des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que des municipalités¹⁵⁶. Ceux-ci peuvent se constituer une nouvelle instance de concertation, à partir d'une instance existante ou d'un comité de travail d'une instance existante. La Fondation souhaite aussi établir des alliances avec des organismes dont la mission porte sur l'insertion sociale et l'autonomie économique des parents.

Les CAL ont pour rôle de :

- définir et mettre en œuvre des pistes de solutions répondant aux besoins des enfants de sa communauté ;
- se doter d'une vision commune des besoins et des pré-requis reliés au développement des enfants de sa communauté ;
- formuler une mission, vision et déterminer les priorités d'action ;

¹⁵³ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.351.

¹⁵⁴ Ibid, p.352 Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Mise à jour, 1^{er} octobre 2008. Québec Enfants poursuivait également des objectifs spécifiques. Au niveau des enfants, il visait à contribuer au développement global de l'enfant (cognitif, langagier, moteur et socio affectif) et à l'intégration de saines habitudes de vie. Au niveau des parents, il visait à contribuer à une meilleure connaissance des besoins des enfants et des habiletés parentales requises pour y répondre, à la réalisation de leur projet d'autonomie économique en les soutenant dans leur rôle de parent et au développement d'un meilleur réseau de soutien. Finalement, au niveau des communautés, le projet visait à les accompagner dans leur volonté d'accroître leur capacité de se donner une orientation collective au service du développement global des enfants et à soutenir le développement d'un réseau stable et intégré de ressources locales.

¹⁵⁵ E4, p.34.

¹⁵⁶ Fondation Lucie et André Chagnon, « Lexique », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/lexique/lexique.aspx>

- élaborer un plan d'action ;
- s'efforcer d'arrimer les expertises, les stratégies et les ressources locales dans les modalités de mise en œuvre des actions ;
- identifier des mécanismes de référence, de suivi et de soutien des actions ;
- assumer la gestion des ressources humaines et financières ; et,
- mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des actions implantées.

Québec Enfants fournit un soutien aux CAL à travers ses agents de développement catalyseurs, un soutien financier pour la mise en œuvre d'un plan d'action, un soutien en analyse des besoins, en planification, en programmation, en développement des connaissances, en formation, en financement, en communication, en monitoring et en évaluation et un soutien afin de faciliter l'adoption de pratiques orientées sur une relation de collaboration entre les intervenants et les parents. À travers son département DEC, la FLAC fournit un soutien financier et un appui en recherche et développement¹⁵⁷.

Le démarrage de Québec Enfants s'effectue en 2005. Lors du lancement, la Fondation prévoit le déploiement de QE en trois phases : une phase pilote (2005), une phase de transition (2006) et une phase de consolidation (2007-2010) (voir Tableau 12.3). Initialement, la Fondation assume la totalité des dépenses de fonctionnement et celles liées aux activités de prévention dans les communautés, notamment en fournissant des ressources humaines. Pour leur part, les CAL fournissent leur contribution à travers la disponibilité des membres et le prêt de locaux ou d'équipement. Des négociations ont lieu en 2006 afin d'établir une contribution financière du gouvernement du Québec s'élevant à 50 % des budgets¹⁵⁸. À travers QE, la Fondation souhaite développer un modèle de partenariat, notamment avec les ministères de la Santé et des Services sociaux, de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine. Toutefois, le partenariat ne se concrétise pas¹⁵⁹. La Fondation finance donc seule QE, avec un budget annuel de 6 M de dollars.

Québec Enfants collabore avec la fondation Centraide du Grand Montréal qui a démarré en 2001 le Centre 1,2,3 Go!, dont l'équipe intervenait en petite enfance, auprès des enfants de 0 à 5 ans, dans une perspective de prévention et de mobilisation des communautés. Cette collaboration mène à la création d'un comité conjoint¹⁶⁰.

Québec Enfants est lancé sur le modèle de Québec en Forme, adoptant comme stratégie la mobilisation des communautés locales¹⁶¹. Toutefois, au contraire de Québec en Forme, Québec Enfants fait l'objet d'une réception difficile dans le milieu communautaire, lequel est déjà bien organisé sur la question du développement des jeunes enfants¹⁶². Les critiques qui sont adressées à Québec Enfants concernent le fait que

¹⁵⁷ Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Mise à jour*, 1^{er} octobre 2008.

¹⁵⁸ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.352.

¹⁵⁹ E5, p.53.

¹⁶⁰ E15, p.205-206.

¹⁶¹ E2, p.13.

¹⁶² La Fondation s'inspirait du modèle américain de la *Casey Foundation* en matière de mobilisation alors que le contexte québécois était différent. En effet, contrairement aux États-Unis, où les fondations ont développé des programmes afin de palier à la faible intervention étatique en matière de santé et de services sociaux, l'État québécois avait déjà fortement investi le champ de la petite

l'organisme forcerait une réorganisation des ressources existantes (temps, ressources humaines, fonds, etc.). De plus, les groupes communautaires soutiennent qu'ils ont des ressources limitées qui sont déjà investies dans de multiples tables de concertation et comités jeunesse. En créant des comités d'action locaux (CAL), Québec Enfants se trouverait à dédoubler les structures de concertation existantes¹⁶³. Certains intervenants se plaignent aussi du fait que Québec Enfants leur donnerait des directives ou ne tiendrait pas compte de leur expertise. De plus, certains organismes éprouvent des réticences à ce que les projets locaux se conforment à des modèles, à des orientations, à des étapes et à des critères d'évaluation qui seraient prédéterminés par la FLAC. Finalement, certains organismes sont en désaccord avec le déterminisme psychologique – associé aux travaux de Fraser Mustard¹⁶⁴ — ou social influençant les interventions de Québec Enfants, une façon de faire considérée stigmatisante envers les personnes des milieux défavorisés, notamment les parents¹⁶⁵. Pour leur part, les organismes publics (ex. commissions scolaires, municipalité), hormis les CLSC, reçoivent favorablement le projet Québec Enfants¹⁶⁶.

La réception difficile de Québec Enfants serait le fruit de maladroites dans la gestion interpersonnelle des dossiers, maladroites parfois causées par le *leadership* fort de certains membres de la direction ; du manque d'expérience dans le milieu d'intervention, notamment en mobilisation communautaire, des gens provenant de la culture entrepreneuriale ou de la pression mise sur l'atteinte à court terme de résultats¹⁶⁷.

Ces difficultés amènent certains organismes à se retirer de Québec Enfants, entraînant des réaménagements au sein de la division de la Fondation administrant le projet. Après deux ans et demi d'activités, la direction du projet est remplacée par une direction par intérim¹⁶⁸. La FLAC donne alors suite au comité conjoint créé avec Centraide du Grand Montréal et le Centre 1,2,3 Go! afin de collaborer dans leur projet en petite enfance.

3.4.3. Nouveaux projets pilotes

Entre 2002 et 2005, outre ses grands projets développés en partenariat avec l'État, la FLAC appuie de nouveaux projets. Les investissements en activités de bienfaisance de la Fondation augmentent durant cette période pour se stabiliser en 2005. Ainsi, en 2002, la Fondation dépense 10 526 000 dollars en activités

enfance, à travers les CLSC, les maisons de la naissance et le soutien aux organismes communautaires. Au contraire, dans le domaine des sports et loisirs, les structures étaient moins bien implantées et les mécanismes de concertation étaient quasi inexistants entre les organismes publics (ex. municipalité, école, etc.) E4, p.34, 44, E5, p.53, E15, p.223.

¹⁶³ À l'époque, la Fondation soutenait que les CAL ne constituaient pas de nouvelles structures, car elles n'étaient pas incorporées et ne se substituaient pas au travail des organismes, mais permettant une concertation autour d'un enjeu spécifique. E6, p.62 E7, p.79. E4, p.34. *Une cohabitation devenue difficile*, Le Devoir - 23 mai 2009.

¹⁶⁴ Fraser Mustard *Le milieu apprend à l'enfant à réprimer son agressivité*, Le Devoir - 5 octobre 2002. E6, p.66.

¹⁶⁵, E4, p.34. *Une cohabitation devenue difficile*, Le Devoir - 23 mai 2009., William. A. Ninacs, *critiques formulées à l'égard de la Fondation Chagnon*, 14 octobre 2009. De même, des articles scientifiques montrent les relations existantes entre des experts adoptant la conception positiviste et behavioriste de la prévention précoce (Mustard, McCain, Tremblay, Hertzman, etc.) et la FLAC. Michel Parazelli, « Les programmes positivistes de prévention précoce. Vers quel horizon politique? », *texte de conférence 3e colloque du mouvement Pasde0deconduite*, 19 juin 2010.

¹⁶⁶ E4, P.44, E5, p.53.

¹⁶⁷ E14, p.191. E15, p.208, 211, 214.

¹⁶⁸ E15, p.208.

philanthropiques ; en 2003, 15 785 000 dollars ; en 2004, 24 964 000 dollars ; puis finalement, en 2005, 23 409 000 dollars.

En 2006, le secteur DEC appuie une soixantaine de projets, principalement via un soutien financier et un accompagnement professionnel. Ce département se voit allouer 75 % des fonds pour les activités de bienfaisances, soit 40 M de dollars¹⁶⁹. Selon les directives financières de 2004 et 2005, 65 % des fonds doivent être alloués à un programme intégré d'interventions communautaires, incluant les projets Québec en Forme (24 M\$) et Québec Enfants (2 M\$); 15 % à trois projets de démonstration (6 M\$) et 20 % à 24 projets communautaires (8 M\$)¹⁷⁰. Certains anciens projets sont repris par le DEC, tel Portage mère et enfants, qui cible les mères en situation de vulnérabilité afin qu'elles développent une estime de soi et un lien d'attachement avec leurs enfants. D'autres projets ont pour but d'outiller les parents pour qu'ils puissent agir de façon positive sur le développement affectif, social, cognitif et psychologique de leurs enfants âgés de 0 à 2 ans (ex. fiches autodidactiques dans les familles, garderies, centres de la petite enfance (CPE)). Les projets ciblant les enfants de 2 à 4 ans mettent l'accent sur l'apprentissage du langage et le développement cognitif de l'enfant en préparation d'une entrée à l'école. Des projets du DEC diffusent et adaptent des programmes de développement moteur et social des enfants de niveau préscolaire (ex. sociabilité, contrôle de l'agressivité). Finalement, le DEC réalise des alliances (ex. financement de recherche, formation d'intervenants et d'enseignants, lieux d'échange des meilleures pratiques et programmes, etc.) avec des centres de recherche et des organisations possédant une expertise en développement global des enfants¹⁷¹.

Comme mentionné précédemment, le secteur AIP réalise des activités de transfert de connaissances, de formation et de recherche. Il a à sa disposition 10 % des allocations pour les activités de bienfaisance, soit 5 M\$¹⁷². Dans les directives financières de 2004 et 2005, 60 % des budgets sont alloués au transfert de connaissance sur le terrain (3 M\$), 25 %, à la formation (1,25 M\$) et 15 %, à la recherche (0,75 M\$)¹⁷³. Le secteur AIP soutient des chaires travaillant à l'avancement d'une approche en prévention aux Universités Laval¹⁷⁴, de Montréal et de Sherbrooke, et facilitant l'enseignement de l'approche intégrée, des médecines

¹⁶⁹ E1, p.5. *Session d'information à l'Agence de Revenu du Canada*, 16 mars 2005.

¹⁷⁰ Direction Philanthropie, Bilan 2004 Direction Philanthropie, 15 novembre 2004. Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Agence du Revenu du Canada*, 16 mars 2005.

¹⁷¹ Paule L. Boileau, *op. cit.*, p.363-365.

¹⁷² Les données financières ont été tirées de Direction Philanthropie, Bilan 2004 Direction Philanthropie, 15 novembre 2004. et de Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Agence du Revenu du Canada*, 16 mars 2005. Toutefois, une personne interrogée a indiqué que ce montant semblait faible au regard des allocations de 8 M\$ du département PS et que la répartition des budgets devait être de 15% pour le département AIP et 10% pour le département PS. La non concordance entre ces sources d'informations ne nous permet pas de trancher sur cette répartition des budgets.

¹⁷³ E1, p.5. Direction Philanthropie, Bilan 2004 Direction Philanthropie, 15 novembre 2004. Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Agence du Revenu du Canada*, 16 mars 2005

¹⁷⁴ La Fondation appuie financièrement le Centre de recherche en prévention de l'obésité (CRPO), en partenariat avec l'Université Laval et l'Hôpital Laval. Le CRPO oriente sa recherche sur les besoins de l'intervention afin de réduire et prévenir l'obésité et s'adressent aux intervenants terrain. La Fondation appuie une recherche sur l'identification d'un marqueur sanguin au Centre de recherche de l'Université de Montréal. Elle soutient un projet du Centre de recherche de l'Hôpital Sainte-Justine sur le potentiel de *Neurofeedback* dans le traitement des enfants hyperactifs et ayant un déficit d'attention.

alternatives et de la pédiatrie sociale¹⁷⁵. Diverses stratégies sont employées : stages, subvention de projets de recherche appliquée, programmes de bourses de recherche, bourses d'études¹⁷⁶, développement du cursus de futurs médecins et pédiatres¹⁷⁷, publications scientifiques, communications orales lors de congrès, activités d'éducation médicale continue, création d'un réseau de collaborations nationales et internationales, activités de vulgarisation des sujets médicaux à travers des portails Internet¹⁷⁸ etc.

Avec la réduction de l'appui aux MAC, les projets se sont progressivement réorientés vers un soutien à la formation du personnel de la santé et à la reconfiguration du système de santé. C'est dans ce cadre qu'ont été entrepris les projets d'implantation du modèle des Hôpitaux promoteurs de la santé de l'Organisation Mondiale de la Santé. Les deux hôpitaux universitaires ayant opté pour ce modèle, le Centre hospitalier universitaire de Montréal et l'hôpital Sainte-Justine, ont ainsi consenti à modifier leur charte afin d'y créer des directions de la promotion de la santé¹⁷⁹.

Finalement, le secteur PS dispose de 15 %, des fonds, soit 8 M\$¹⁸⁰. Le cinquième de cette somme doit être alloué au programme intégré de promotion communautaire, 30 % à des projets de démonstration régionaux et 50 % à un projet national contre l'obésité, lequel vise la formation d'une coalition nationale et des partenariats¹⁸¹. PS soutient financièrement différentes concertations d'acteurs impliquées dans la promotion de la santé, tels les parents, la communauté médicale, la Santé publique, le secteur de l'éducation, les producteurs et distributeurs alimentaires, les annonceurs, les médias, les organismes de sports et de loisirs, les employeurs, les politiciens et les législateurs. Entre autres, il appuie durant une période de deux ans le démarrage du Groupe de promotion et de prévention en santé (GP2S), regroupement d'entreprises promouvant l'intégration de la santé globale au travail et à la gestion des organisations¹⁸².

Plus globalement, les directives financières à la direction Philanthropie établissent les contributions respectives de la FLAC et du gouvernement dans le financement des partenariats provinciaux (50 %; 50 %); régionaux (75 %; 25 %) et locaux (100 % FLAC). De plus, les frais d'administration ne doivent pas dépasser 10 % du budget global des projets et programmes, alors que 10 % est prévu pour leur évaluation¹⁸³.

¹⁷⁵ Avec un budget respectif d'environ 500 000 dollars par année, ces chaires s'occupaient essentiellement de formation, leurs activités en recherche étant minimales. E5, p.49.

¹⁷⁶ Elle accorde un soutien financier pour l'octroi de bourses afin de former une relève ayant une expertise en prévention pouvant améliorer la qualité des programmes au Québec.

¹⁷⁷ Le secteur AIP a mis en place un service de support à la formation professionnelle continue visant l'ensemble des professionnels de la santé ayant pour objectif de développer et d'implanter un curriculum de formation continue pour une approche intégrée, afin de favoriser l'émergence d'interventions qui répondent aux besoins de la communauté et d'outiller les professionnels de la santé en prévention.

¹⁷⁸ PasseportSanté.net vise à offrir des informations axées sur une approche globale de la Santé au grand public, en collaboration avec les quatre chaires de recherche Lucie et Andrée Chagnon, un comité scientifique et un groupe-conseil international.

¹⁷⁹ E5, p.48-49.

¹⁸⁰ Voir la note 173.

¹⁸¹ E1, p.5. Session d'information à l'ARC -16 mars 2005, Direction Philanthropie, Bilan 2004 Direction Philanthropie, 15 novembre 2004.

¹⁸² La mission actuelle du GP2S est de « contribuer à l'accroissement du mieux-être des employé(e)s et de la performance des entreprises et des organisations en leur fournissant un cadre de référence, des informations, des outils et un lieu d'échanges facilitant l'intégration de la santé globale à la gestion de l'organisation » <http://www.gp2s.net/>

¹⁸³ Direction Philanthropie, *Bilan 2004 Direction Philanthropie*, 15 novembre 2004.

3.5. Conclusion

De l'évaluation de cette période de réaménagement ressortent des forces et des faiblesses. La direction bicéphale du secteur de la philanthropie a constitué une faiblesse majeure au sein de la structure organisationnelle de la Fondation. Les orientations divergentes entre l'axe Prévention de la pauvreté et Prévention de la maladie ont donné lieu des tensions, Afin de régler cette situation, en 2004, la Fondation intègre les deux directions. Cette réorganisation mène néanmoins à une nouvelle division entre le DEC, concentrant la majorité du financement (75 %) et des projets (près de 60) et administrant un projet structurant fort, le partenariat de Québec en Forme, et les départements AIP et PS, faiblement articulés¹⁸⁴, mobilisant respectivement 10 % et 15 % des budgets¹⁸⁵ et ne comptant pas de projets majeurs pouvant leur donner une cohérence forte. Ces départements, ayant repris les orientations de la direction Prévention de la maladie, se trouvent à perpétuer la tension initiale de la mission entre prévention de la pauvreté et prévention de la maladie. Au niveau des projets, Québec Enfants connaît une implantation difficile dans le milieu communautaire déjà fortement organisé et mobilisé autour du développement de la petite enfance, malgré la volonté de la FLAC de s'appuyer sur les structures existantes.

Au niveau des forces, cette période de transition permet de redéfinir la mission, la vision, les valeurs et les principes d'intervention de la Fondation. Cette redéfinition contribue à la stabilité de l'organisation. Ces changements institutionnalisent la promotion d'une approche préventive et globale au sein de la mission et de la vision. De plus, avec la croissance soutenue de Québec en Forme et le démarrage de Québec Enfants, les cibles des saines habitudes de vie et du développement global de l'enfant s'intègrent de manière durable dans les axes d'intervention de la Fondation.

Durant la période 2002-2006, la Fondation fait divers apprentissages. Le principal apprentissage réside dans l'effet structurant du projet Québec en Forme. En effet, la stratégie développée dans le cadre de Québec en Forme mène à la stratégie principale de la Fondation, la mobilisation des communautés locales. De même, les Comités d'action locaux de Québec en Forme servent de modèle à Québec Enfants (2005), bien que le projet ait tenté de s'appuyer sur les tables de concertations existantes. Suite aux pertes financières de 2003, le secteur corporatif de la Fondation est restructuré autour de trois vice-présidences - Finance et administration, Affaires juridiques et corporatives, et Placements -, un comité de gouverne établit un cadre de régie interne et une nouvelle politique de placement est définie, permettant ainsi de resserrer la gouvernance.

¹⁸⁴ E1, p.1.

¹⁸⁵ Voir la note 173.

4. LES GRANDS PROJETS PARTENARIAUX (2006-2010)

La période 2006-2010 correspond à une sortie de la période de transition et de réaménagement organisationnel pour la Fondation, qui se lance dans la conclusion de grands projets partenariaux avec l'État québécois. Ce point tournant s'opère par une réorientation stratégique de la Fondation. Celle-ci définit comme stratégie principale d'intervention la mobilisation des communautés locales et établit comme cible la réussite éducative des jeunes. La concentration des activités de la FLAC autour de trois grands partenariats, administrés par Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, et l'autonomie acquise par ces trois OBNL amènent le siège social à redéfinir son rôle.

4.1. Contexte

Entre 2006 et 2010, les actions de la Fondation sont influencées par les opportunités qui se présentent sur la scène publique, lesquelles permettent d'ouvrir un débat sur la prévention et de participer à divers comités de travail afin d'influencer les politiques publiques, notamment à travers la conclusion de partenariats publics philanthropiques (PPP) avec le gouvernement du Québec. Cette influence est favorisée par l'ouverture des gouvernements à l'établissement de partenariats avec différents acteurs, notamment de la philanthropie. Plus largement, elle s'inscrit dans les transformations de l'État et la crise de la fonction publique, notamment liée aux restrictions budgétaires, favorisant la recherche de nouveaux modes de gestion partenariaux, confiant à des tiers la gestion des affaires publiques et la collaboration des divers ministères¹⁸⁶. De plus, l'influence politique personnelle de M. Chagnon, largement impliqué dans la négociation des partenariats, a eu une incidence décisive sur l'orientation de la Fondation¹⁸⁷. Toutefois, ces partenariats, pour plusieurs raisons idéologiques, politiques et pratiques, suscitent une vive opposition au sein des secteurs communautaires, syndicaux et politiques.

En 2005, la Fondation contribue au débat public sur la prévention dans les domaines de l'éducation, de la lutte contre la pauvreté et de la santé¹⁸⁸. Cette année-là, André Chagnon participe au comité de travail sur la prévention en santé, comité formé par le gouvernement du Québec dans la foulée du Forum des générations et mandaté d'évaluer les habitudes de vie des jeunes afin d'améliorer leur santé¹⁸⁹. Ce comité¹⁹⁰ soumet en septembre 2005 ses recommandations, lesquelles alimentent la production du rapport Perreault, rapport devant orienter la rédaction du plan d'action du ministère de la Santé¹⁹¹. Le rapport Perreault suscite une controverse. En effet, le rapport propose d'établir un partenariat public privé avec la Fondation afin d'assurer le financement des recommandations¹⁹². Face à cette opportunité, M. Chagnon propose dans une déclaration

¹⁸⁶ E14, p.192, 200-201, E15, p.210, 227.

¹⁸⁷ E2, p.17, E4, p.47, E10, p.115.

¹⁸⁸ *La prévention d'abord*, La Presse – 8 février 2005.

¹⁸⁹ *LUTTE CONTRE L'OBÉSITÉ CHEZ LES JEUNES*, La Presse - 29 septembre 2005.

¹⁹⁰ L'équipe de travail formée de personnes œuvrant dans les milieux scolaires, de la santé, de la jeunesse ou des affaires municipales. *800 millions pour combattre l'obésité chez les jeunes*, Le Devoir - 29 septembre 2005.

¹⁹¹ *Québec songe à bannir la malbouffe des écoles*, La Presse - 30 septembre 2005.

¹⁹² *Fondation Lucie et André Chagnon*, Le Soleil - 29 septembre 2005.

publique d'ouvrir des succursales du Commensal dans les écoles afin de promouvoir une saine alimentation¹⁹³. Mais surtout la Fondation s'engage à investir 400 millions de dollars sur dix ans dans un fonds spécial afin de promouvoir les saines habitudes de vie, à condition que le gouvernement du Québec s'implique par un investissement du même ordre¹⁹⁴. La déclaration fut perçue comme un ultimatum¹⁹⁵, faisant état d'une capacité forte d'influer sur les priorités du gouvernement¹⁹⁶. Des éditorialistes s'inquiètent de l'influence des fondations sur l'orientation des fonds publics, soutenant néanmoins les PPP s'inscrivant dans les objectifs gouvernementaux¹⁹⁷. Malgré la controverse, plusieurs lettres ouvertes de citoyens et organismes appuient l'initiative de la Fondation¹⁹⁸.

Le rapport Perreault conduit à l'adoption par le ministère de la Santé et des Services sociaux d'une politique-cadre sur l'alimentation dans les écoles et les services de garde, laquelle est déposée en octobre 2005. De même, en octobre 2006, le gouvernement divulgue son plan d'action « Investir pour l'avenir » (2006-2012) ayant pour objectif de promouvoir les saines habitudes de vie et de lutter contre l'obésité et la sédentarité¹⁹⁹. À l'époque, le plan d'action « Investir pour l'avenir » est applaudi par plusieurs organismes liés à la question de l'obésité²⁰⁰. Néanmoins, certains ministres manifestent des réticences²⁰¹. Des critiques paraissent dans les journaux concernant l'influence de la Fondation, le manque de mesures coercitives et le manque de ciblage des actions incluses dans le plan²⁰².

Avec l'adoption de ce plan se concrétise le partenariat entre la Fondation et le gouvernement. 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 vie²⁰³. Le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie (FPSHV)

¹⁹³ *Québec songe à bannir la malbouffe des écoles*, La Presse - 30 septembre 2005.

¹⁹⁴ *Couillard prêt à trouver 15 millions \$*, Le Soleil - 30 septembre 2005

¹⁹⁵ *La santé "cool"*, La Presse - 1er octobre 2005.

¹⁹⁶ Le ministre Couillard s'était défendu de se faire dicter les priorités. Néanmoins, cette offre posait des conditions afin d'influencer le gouvernement dans les choix de son plan d'action. « *L'offre est conditionnelle toutefois à un effort financier de la part du gouvernement et à la mise en place rapide d'une série de mesures, comme par exemple l'adoption d'une politique québécoise en alimentation ou l'octroi d'avantages fiscaux accordés aux fabricants et distributeurs de bouffe santé dans les écoles et garderies* » 800 millions pour combattre l'obésité chez les jeunes – *Le Devoir*, 29 septembre 2005. *Malbouffe dans les écoles : Québec fera sa part mais, ne s'engage pas à égaler la mise de la Fondation Chagnon*, Le Droit - 30 septembre 2005, *Québec songe à bannir la malbouffe des écoles*, La Presse - 30 septembre 2005.

¹⁹⁷ *PPP contre PFK*, Le Soleil - 3 octobre 2005, *La bouffe des jeunes*, Le Devoir - 3 octobre 2005

¹⁹⁸ *Pour une santé radieuse*, La Presse - 11 octobre 2005, *Une heureuse initiative*, La Presse - 13 octobre 2005, *Investir dans l'avenir*, La Presse - 2 octobre 2005, *Activité physique : un enjeu de taille*, Le Droit - 24 mai 2005, *Un problème de taille*, Le Droit - 3 octobre 2005.

¹⁹⁹ *Nouveau plan d'action contre l'obésité et la sédentarité*, Le Soleil - 24 octobre 2006, *Québec s'attaque à l'obésité*, Le Droit - 24 octobre 2006, *La guerre contre l'obésité est commencée*, La Presse - 24 octobre 2006.

²⁰⁰ Notamment l'Ordre professionnel des diététistes du Québec, l'organisme ÉquiLibre, le Groupe d'action sur le poids, le Conseil québécois sur le poids et la santé, la Coalition québécoise sur la problématique du poids, le Mouvement Santé, et Sports-Québec. *La guerre contre l'obésité est commencée*, La Presse - 24 octobre 2006, *Épidémie d'obésité*, La Presse - 19 novembre 2006,

²⁰¹ *Un programme pour garder le Québec en santé*, La Presse - 21 octobre 2006,

²⁰² *Un plan sans tonus*, Le Soleil - 25 octobre 2006, *Saupoudrage*, Le Devoir - 25 octobre 2006.

²⁰³ 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 FLAC 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 (2M\$/année) et du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2M\$/année). En

est créé officiellement le 5 juin, 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 moins²⁰⁴. Environ 25% du Fonds était réservée au financement de projets de promotion sociétale des saines habitudes de vie, sous la supervision de la société de gestion du FPSHV.

En 2008, avec la diffusion des données de l'enquête sur la maturité scolaire des enfants montréalais, financée et réalisée en collaboration avec la Santé publique, la Fondation tente de sensibiliser les décideurs régionaux sur le développement des jeunes enfants²⁰⁵. Richard Lessard, directeur de la Santé publique, lance un appel à la concertation. Il organise, à travers le Comité régional pour une action concertée en développement de l'enfant, une série de sommets locaux, lesquels aboutissent au sommet montréalais sur la maturité scolaire, tenu le 28 mai 2009²⁰⁶. Ce sommet offre à ses participants, dont la Fondation, l'opportunité d'attirer l'attention publique sur la petite enfance, facilitant ses négociations pour la conclusion d'un second partenariat avec le gouvernement du Québec. Néanmoins, aucun débat public à la grandeur du Québec n'eut lieu, lequel aurait permis de construire un « consensus » autour de l'intervention en petite enfance²⁰⁷.

Or, la Fondation travaille depuis plusieurs mois avec le gouvernement du Québec afin de définir le cadre légal d'un nouveau partenariat, devant instituer un Fonds pour le développement des jeunes enfants. Ces négociations mènent au projet de Loi 84, qui devait être voté à l'automne 2008 à l'Assemblée nationale. Toutefois, le déclenchement des élections en novembre et la tenue d'une commission parlementaire reportent le vote²⁰⁸. Ainsi, le 17 juin 2008, le projet de loi 7 instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants a été déposé à l'Assemblée nationale.

Le projet de Loi 7 suscite de nombreuses critiques. Ainsi, plusieurs organismes des milieux communautaires, insatisfaits de leur expérience passée avec Québec Enfants, s'opposent à son adoption²⁰⁹. Entre autres, le Regroupement des organismes communautaires familles de Montréal demande un moratoire sur les PPP dans

contrepartie, la FLAC a alloué 4M\$/année pour 10 ans à QEF par sa convention de contribution. Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Mise à jour, 1^{er} octobre 2008.

²⁰⁴ *Québec entreprend sa lutte contre l'obésité*, La Presse - 7 juin 2007

²⁰⁵ La Fondation avait participé au développement de la version francophone de l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMPDE). La réalisation de cette enquête avait pour objectif d'avoir un portrait de la situation des enfants montréalais, de fournir aux territoires locaux de Montréal cette information afin d'ouvrir le dialogue sur les pistes à suivre, de faire ressortir potentiellement des enjeux d'échelle régionale susceptible d'intéresser les décideurs régionaux et de sensibiliser la population et les décideurs au développement des jeunes enfants. E9, p.103 E10, P.116.

²⁰⁶ Le comité était composé de représentants du MSSS, du MFA, de la santé publique, des commissions scolaires, du Regroupement des organismes communautaires Famille de Montréal (ROCFM), de Regroupement de CPE (RCPEÎM), de la ville de Montréal, de Centraide, de Québec en Forme et de Québec Enfants. E10, p.116. Direction de la santé publique, Agence de la santé et de services sociaux de Montréal, « En route vers le sommet montréalais sur la maturité scolaire », 28 mai 2009.

²⁰⁷ E15, p.226.

²⁰⁸ E15, p.208-209.

²⁰⁹ Ces organismes communautaires, œuvrant dans Lanaudière, critiquaient le dédoublement de leurs actions, le fait que la concertation drainait leurs énergies, l'imposition des objectifs par la Fondation, voire son paternalisme, ainsi que l'approche de la Fondation, qu'ils considéraient stigmatisante envers les personnes vivant en situation de pauvreté. *Une cohabitation devenue difficile*, Le Devoir - 23 mai 2009.

les services sociaux²¹⁰. De même, plusieurs parents provenant de milieux défavorisés émettent des critiques face aux approches de la Fondation²¹¹. La Centrale des syndicats du Québec (CSQ), regroupant des employés du secteur de l'éducation, bien qu'appuyant l'investissement en prévention auprès des jeunes enfants, critique l'influence de la Fondation sur les politiques gouvernementales²¹². Finalement, le projet essuie des critiques similaires en provenance des partis d'opposition, notamment du Parti Québécois (PQ) et de Québec Solidaire (QS)²¹³. Néanmoins, le projet de loi reçoit l'appui de l'Association québécois des CPE (AQCPE) et de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS)²¹⁴. D'ailleurs, le projet de Loi 7 est soumis à la Commission des affaires sociales. Les organismes craignant l'influence de la FLAC sur les fonds publics réussissent à imposer la prépondérance de la présidence du CA, nommée par les représentants du gouvernement et assumée par la sous-ministre de la Famille et des Aînés, en cas d'égalité des votes²¹⁵.

Avec l'adoption de la Loi 7 le 24 septembre 2009, est créé le Fonds pour le développement des jeunes enfants. Ce fonds de 400 millions de dollars doit être financé sur une période de 10 ans par la FLAC (250 millions) et le gouvernement du Québec, représenté par le ministère de la Famille et des Aînés (MFA) (150 millions). La décision que le MFA soit le ministère porteur du partenariat est alors justifiée par le fait qu'il est responsable de l'encadrement du réseau des CPE²¹⁶. Le Fonds doit 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 scolaire²¹⁷. 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 2010²¹⁸.

Ces négociations eurent lieu en parallèle de la conclusion d'un second partenariat entre le ministère de la Famille et des Aînés et la famille Chagnon²¹⁹. Ainsi, la Loi 6 institue le Fonds de soutien aux proches aidants,

²¹⁰ Plusieurs raisons étaient évoquées : démobilisation causée par les stratégies de concertation mises de l'avant, absence d'information et de transparence sur le partenariat, désengagement de l'État des services sociaux, non-respect de la Politique gouvernementale sur l'action communautaire, finançant les organismes sur la base d'ententes de services plutôt que sur leur mission, expériences difficiles avec Québec en Forme, Québec Enfants et 1,2,3 Go!, projet de normalisation des comportements individuels mélangeant des approches *top-down* et *bottom-up* incompatibles, notamment dans leur rapport à l'expertise, etc. ROCFM, « Quand les PPP s'emparent du social », *Mémoire présenté à la Commission des affaires sociales dans le cadre des consultations particulières sur le projet de loi 7 Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants*, 8 avril 2009.

²¹¹ Ainsi, ils ont critiqué l'absence des parents défavorisés au Sommet sur la maturité scolaire ainsi que le projet de loi 7, craignant qu'il mette trop de pression sur les parents pauvres – voir les stigmatise. De plus, l'étude sur la maturité scolaire a été perçue comme une caution pour l'installation des bailleurs de fonds, telle la Fondation Chagnon. *Sommet montréalais sur la maturité scolaire*, Le Devoir - 29 mai 2009.

²¹² *Des millions pour les enfants*, Le Devoir - 12 mars 2009.

²¹³ *Coup de pouce supplémentaire aux familles*, Le Devoir - 14 mars 2008, *Partenariat entre l'État et la famille Chagnon Québec doit demeurer le maître, dit le PQ*, Le Devoir - 14 mai 2009.

²¹⁴ *Coup de pouce supplémentaire aux familles*, Le Devoir - 14 mars 2008, AQESSS, Lettre sur le Projet de loi n°7 – Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants, 7 avril 2009.

²¹⁵ E15, p.208, 227-228.

²¹⁶ E15, p.209.

²¹⁷ *Coup de pouce supplémentaire aux familles*, Le Devoir - 14 mars 2008.

²¹⁸ Avenir d'enfants se forma à partir de Québec Enfants et du Centre 1, 2, 3 Go.

²¹⁹ De l'avis de certaines personnes interrogées, ces négociations ont influencé la conclusion du partenariat créant le Fonds sur le développement des jeunes enfants. E4, p.47, E5, p.51, E10, p.115, E11, p.127.

fonds doté de 200 millions financé par le gouvernement du Québec (150 M\$) – à partir des taxes sur le tabac – et par la famille Chagnon (50 M\$)²²⁰. Cette initiative découlait du rapport de la Commission sur les conditions de vie des personnes âgées produit en 2008. Bien que le financement provenait de la famille Chagnon, et non de la Fondation, une certaine confusion planait dans les médias à l'époque. Certains organismes communautaires expriment leur crainte de voir la Fondation investir un nouveau créneau charitable, considérant qu'elle imposait ses objectifs aux organismes partenaires²²¹.

Finalement, en octobre 2008, des représentants de la Fondation participent au groupe d'intervention sur le décrochage scolaire²²², dirigé par Jacques Ménard, dont les résultats sont présentés au sommet sur le décrochage scolaire²²³ en prévision des travaux de la commission parlementaire sur le décrochage scolaire. Le groupe formula ses recommandations dans le rapport Ménard, *Savoir pour pouvoir*²²⁴. La ministre de l'Éducation intégra les recommandations au sein du plan d'action contre le décrochage scolaire, *13 voies de réussite*, qui fut intégré à la stratégie jeunesse 2009-2014²²⁵. C'est dans ce cadre qu'est conclue une entente administrative avec le gouvernement du Québec afin de mettre sur pied l'OBNL Réunir Réussir.

Malgré l'appui reçu du comité d'action sur le décrochage scolaire, le rapport Ménard et la stratégie du gouvernement ont suscité des critiques dans les milieux communautaires, publics et syndicaux. Ainsi, la CSQ a critiqué le désengagement de l'État, considérant que le gouvernement se déchargeait de ses responsabilités en matière de lutte au décrochage scolaire sur le secteur privé, en établissant un partenariat avec la FLAC. Pour sa part, la Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ) craignait que les parents ne soient pas impliqués dans la conception des programmes. La Fédération des cégeps, la FCPQ et la CSQ ont déploré le peu d'investissement pour la création de nouveaux programmes. Finalement, la Fédération des Commissions scolaires du Québec s'est plainte du manque de consultation²²⁶.

Suite à la conclusion de ces partenariats avec l'État québécois, la Fondation fait l'objet de critiques idéologiques, politiques et pratiques. Au niveau idéologique, certains s'opposent au désengagement de l'État, à la participation du secteur privé dans les affaires publiques et à l'influence exercée par des fondations philanthropiques sur les politiques publiques. Au niveau politique, plusieurs acteurs critiquent l'absence de débats publics et de consultations des partenaires communautaires ainsi que le manque de transparence de la

²²⁰ Le Fonds devait soutenir les proches aidants des personnes âgées en perte d'autonomie, particulièrement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. E8, p.82.

²²¹ *L'épreuve des faits Les millions des Chagnon*, Le Devoir - 27 novembre 2008.

²²² Le groupe était constitué de Alain Veilleux, le sous-ministre à l'Éducation, Jean-Paul Beaulieu, le sous-ministre aux Affaires régionales, André Chagnon, le président de la Fondation Lucie et André Chagnon, Michèle Thibodeau-DeGuire, la pdg de Centraide, le Dr Alain Poirier, le directeur national de la santé publique, de même que le Dr Gilles Julien. Des représentants d'organisations communautaires faisaient aussi partie de l'équipe.

²²³ *Tous unis contre le décrochage*, Le Soleil - 3 octobre 2008.

²²⁴ *LE CRI D'ALARME D'UN HOMME D'AFFAIRE*, La Presse - 18 mars 2009, *Le décrochage menace l'avenir du Québec*, Le Droit - 18 mars 2009, *Décrochage: le temps d'agir*, Le Devoir - 4 mars 2009

²²⁵ *DÉCROCHAGE QUÉBEC SORT SES MILLIONS*, La Presse - 10 septembre 2009, *L'artillerie lourde pour contrer le décrochage*, Le Devoir - 10 septembre 2009.

²²⁶ *Cinquante millions pour combattre le décrochage*, La Presse - 28 mars 2009, *Échec au décrochage scolaire*, Le Devoir - 28 mars 2009, *Stratégie jeunesse du gouvernement Charest*, Le Soleil - 28 mars 2009, *Décrochage Québec renouvelle sa stratégie jeunesse*, Le Soleil - 28 mars 2009, *Quel rôle joue la Fondation Chagnon ?*, Le Devoir - 6 avril 2009.

Fondation dans la mise sur pied des différents fonds, particulièrement dans le cas du Fonds pour le développement des jeunes enfants. Finalement, les organismes qui entretiennent des relations avec Québec en Forme et Québec Enfants/Avenir d'enfants reprochent à la Fondation l'absence d'espace de dialogue pour se faire entendre, la non-prise en compte des mécanismes existants de concertation et de l'expertise des organisations communautaires ainsi que l'imposition de modèles, d'orientations et de critères d'évaluation déterminés par celle-ci²²⁷. Ces critiques reposent parfois sur la confusion qui existe entre les actions menées par la famille Chagnon, par la FLAC et par les trois OBNL. Cette confusion est alimentée par les liens complexes s'établissant entre les différents acteurs²²⁸, par un manque de transparence et de communication²²⁹.

La crise financière de 2008 a également un impact sur la Politique de placements de la Fondation. En effet, en 2008, les actifs de Fondation diminuent de 416 143 000 dollars, principalement en raison des pertes financières encourues sur les marchés boursiers et de la hausse des sommes allouées aux activités de bienfaisance. La Fondation possédait un portefeuille composé fortement d'actions qui baissèrent davantage que la moyenne d'autres placements²³⁰. La Fondation maintient sa Politique de placements, mais elle questionne le principe de la pérennité du capital²³¹. De plus, la Fondation se départit d'une part de ses actifs immobiliers, particulièrement de certains de ses bâtiments²³². Avec la conclusion de partenariats, les dépenses de la Fondation croissent jusqu'à atteindre 79 162 000 dollars en 2010, dépassant les rendements moyens générés par les placements de son capital, lesquels sont évalués à environ 65 M\$²³³. Bien que les rendements des années 2009 et 2010 aient fait croître le capital à la disposition de la Fondation jusqu'à atteindre 1 695 911 000 dollars en 2010, ceci crée des préoccupations pour la pérennité du capital à long terme, particulièrement dans l'optique d'un retrait éventuel du gouvernement des ententes partenariales, lesquelles viendront à échéance en 2014 et en 2017. Ce risque pose la question de la responsabilité sociale de la Fondation envers les personnes mobilisées au sein des OBNL, des regroupements locaux et régionaux et des bénéficiaires²³⁴.

²²⁷ William. A. Ninacs, *Critiques formulées à l'égard de la Fondation Chagnon*, 14 octobre 2009.

²²⁸ Ainsi, le *leadership* d'André Chagnon, participant activement aux activités d'influence de la Fondation ainsi qu'aux négociations en vue de la conclusion de partenariat avec le gouvernement, tant en son nom et en celui de la Fondation et la structure hiérarchique de reddition de compte et de prise de décision au sein de la fondation ayant favorisé une ingérence de la FLAC dans les activités des OBNL, voire des CAL, ont favorisé cette confusion entre le fondateur, la Fondation et les OBNL. E2, p.18, E6, p.66.

²²⁹ La Fondation n'aurait pas su soigner ses relations et son image publique, manquant parfois de discrétion – notamment concernant la couverture médiatique des négociations des ententes partenariales avec l'État – et, parfois, de transparence dans ses actions. E1, p.8, E2, p.22, E8, p.86-87, E15, p.214-215.

²³⁰ E3, p.27, E10, p.123, E11, p.136.

²³¹ E11, p.127, 134-135.

²³² Voir le graphique *Immobilisation de la Fondation Lucie et André Chagnon* en annexe.

²³³ E13, p.172-174. Fondation Lucie et André Chagnon, *États financiers 2010*, 31 décembre 2010.

²³⁴ E13, p.172-174.

4.2. Réorientation stratégique

L'année 2006 est une période charnière dans l'évolution de la FLAC. La direction procède à une réorientation stratégique, définissant sa stratégie principale en termes de mobilisation des communautés locales et identifiant la réussite éducative comme nouvelle cible devant orienter ses actions.

4.2.1 Deux nouvelles stratégies : mobilisation des communautés locales et mobilisation de la société

Bien qu'établie en décembre 2006, au sein du *One pager*²³⁵, la stratégie de mobilisation des communautés du DEC est progressivement affinée et implantée au sein des projets. En 2006, les travaux de William A. Ninacs, consultant externe de la Fondation, établissent une cohérence entre la nouvelle vision, la mission de la Fondation et les principes de la mobilisation. Ils permettent de définir les concepts de base qui seront employés par la FLAC²³⁶, de proposer des approches d'intervention, tels le soutien à la capacité d'agir (*empowerment*), l'approche intersectorielle et de développer des outils de soutien afin de renforcer les compétences en mobilisation des CAL. Son travail soulève également des enjeux liés à la mobilisation dans le déploiement de Québec en Forme et Québec Enfants²³⁷. En 2007-2008, le personnel de la Fondation définit les conditions de succès et les indicateurs de la mobilisation. Ce travail contribue à l'élaboration d'une carte stratégique²³⁸, de cadres de référence en mobilisation de Québec en Forme et d'Avenir d'enfants²³⁹ et d'une stratégie de mobilisation régionale pour Réunir Réussir²⁴⁰. D'ailleurs, en 2007, puis en 2009, la stratégie de mobilisation des communautés locales s'intègre aux trois ententes partenariales conclues avec le gouvernement québécois²⁴¹.

En 2007, est également lancé le projet Vers l'Impact, un projet d'expérimentation et de recherche sur les compétences en mobilisation et développement des communautés locales, développé par la Coopérative de consultation en développement *La Clé* et financé par la Fondation²⁴². Cette phase préliminaire se termine en

²³⁵ E11, p.126. E13, p.164-165.

²³⁶ Tels les concepts de mobilisation, de communauté locale, d'action collective, de concertation ou de partenariat.

²³⁷ E6, p.61.

²³⁸ En décembre 2008, la FLAC finalise une carte stratégique décrivant les liens entre ses objectifs stratégiques et ses programmes, projets et initiatives.

²³⁹ La FLAC travaille en étroite collaboration avec QEF afin d'élaborer deux cadres de référence, un portant sur la mobilisation et l'autre, sur l'accompagnement. Ces cadres de référence ont été par la suite repris par AE.

²⁴⁰ Les documents fondateurs de R₂ ont été d'abord pensés et conçus par le personnel de la FLAC. La conceptualisation de la mobilisation régionale, le cadre logique, le cadre financier et le cadre d'évaluation ont constitué l'essentiel des outils pour la négociation du partenariat et la création de R₂.

²⁴¹ La stratégie de mobilisation occupe une place importante dans la formulation des ententes. L'article n 2 (2.8 ; 2.9) du fonds pour la promotion des saines habitudes de vie; l'article n 4 (4.1, 4.2, 4.3) du fonds pour le développement des enfants ainsi que l'article n 2 de l'entente sur la persévérance scolaire portent sur celle-ci.

²⁴² « Cette première étape a permis de faire une analyse approfondie de la stratégie de mobilisation et du développement des communautés au Québec et d'identifier les défis vécus par les acteurs et les moyens à mettre en place pour appuyer leurs actions ». Le projet procède à l'identification des acteurs et des besoins, au développement des contenus et au déploiement d'activités et de services en évaluation et référence, formation, accompagnement et communication. Communagir, « Qu'est-ce que Communagir », consulté le 8 février 2012, en ligne, adresse URL : <http://mobilisation-communaut.qc.ca/UserFiles/CKEditor/Communagirenquelquestraitfinal.pdf>

juin 2010 alors que débute le projet IMPACT²⁴³. Suite à la signature des partenariats avec l'État québécois en 2007 et 2009, ces deux projets ont appuyé le développement des compétences du personnel de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir ainsi que des regroupements locaux en mobilisation, concertation, gouvernance locale²⁴⁴. À l'automne 2011, le projet s'autonomise alors qu'est créé un nouvel OBNL, Communagir. Sa mission est de « contribuer à ce que les communautés du Québec soient en mesure de réaliser les changements qu'elles jugent nécessaires à leur développement collectif. De cette mission découlent deux volets d'actions : le renforcement de la capacité d'agir et des compétences des acteurs et des communautés et le soutien au développement de conditions favorables à la mobilisation et au développement des communautés »²⁴⁵.

En 2006, la stratégie de mobilisation des communautés locales sollicitait principalement la participation et l'engagement des décideurs locaux d'un territoire qui proviennent des milieux institutionnels publics (ex. commission scolaire, écoles, municipalité, CLSC, etc.) et exercent un *leadership*. En développant leurs capacités et en changeant les pratiques, elle devait permettre de pérenniser les actions, qui pourraient être prises en charge par ceux-ci ou l'État après le retrait de la Fondation²⁴⁶. Toutefois, face aux critiques en provenance des milieux communautaires, les modalités d'application de la stratégie de mobilisation des communautés locales évolue, s'ouvrant progressivement à une plus large participation de divers acteurs des secteurs d'intervention. Ainsi, en 2010-2011, le Comité de direction de la Fondation entame une phase d'appropriation de la stratégie, tentant de développer une définition commune de la mobilisation et une compréhension partagée de sa finalité. Pour la FLAC, la mobilisation d'une communauté locale renvoie à un processus global par lequel « un groupe d'individus, provenant de divers secteurs, organisations ou constituantes de cette communauté, qui s'entendent pour travailler ensemble à réaliser un but ou un projet commun dans une perspective de pérennité »²⁴⁷. « Ce sont des actions locales animées par des parents, des intervenants, des organisations ou des communautés locales qui répondent à des besoins réels, qui adhèrent à une vision commune, qui engagent les différentes organisations responsables ou concernées, pour trouver les meilleures façons de faire »²⁴⁸.

Outre la stratégie de mobilisation des communautés locales, la FLAC adopte à la fin de 2005²⁴⁹ et développe jusqu'en 2008²⁵⁰ une stratégie complémentaire de mobilisation de la société. Celle-ci s'adresse à la population québécoise ainsi qu'aux acteurs d'influence de la société civile et des entreprises. Cette stratégie met en place des conditions favorables à la mobilisation communautaire et à l'atteinte de la réussite éducative. Cette stratégie doit agir au niveau des environnements favorables, des politiques publiques, de l'éducation de la population,

²⁴³ Le projet IMPACT a réalisé une analyse des opportunités et développer un plan d'affaires en vue du lancement de l'OBNL Communagir, en plus de poursuivre les activités et services du projet Vers l'IMPACT.

²⁴⁴ E6, p.70, E9, p.103-104. IMPACT, « Vers l'impact », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.mobilisation-communautes.qc.ca/default.aspx>. Le projet l'IMPACT fut initié par William A. Ninacs, consultant externe, en 2005.

²⁴⁵ <http://mobilisation-communautes.qc.ca/UserFiles/CKEditor/Communagirenquelquestraitfinal.pdf>

²⁴⁶ E2, p.12, E3, p.30, E6, p.61, E9, p.98, E15, p.223-224.

²⁴⁷ Fondation Lucie et André Chagnon, « Que faisons-nous? », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous/que-faisons-nous.aspx>

²⁴⁸ Idem.

²⁴⁹ Fondation Lucie et André Chagnon, *Mission, cible et stratégies de la Fondation Lucie et André Chagnon*, 25 septembre 2008.

²⁵⁰ E1, p.5

du développement des compétences et de l'accompagnement des intervenants et de leaders. Elle doit employer divers types d'interventions : participation citoyenne, communications médiatique et Internet, appui à des actions volontaires d'entreprises, transferts de connaissance, réseautage et rayonnement de leaders etc.²⁵¹

4.2.2. Nouvelle cible : la réussite éducative

En 2006, la Fondation établit comme nouvelle cible prioritaire de son intervention la réussite éducative. Cette réorientation se concrétise en 2008 lorsque la Fondation décide de prioriser au sein de ces actions la persévérance scolaire²⁵². Outre cette nouvelle priorité, cette réorientation amène la Fondation à redéfinir dans le cadre de la réussite éducative son action pour le développement de la petite enfance, à travers Québec Enfants, et pour la promotion de saines habitudes de vie, à travers Québec en Forme²⁵³.

En 2010, avec le lancement d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir (2009) et la fusion des activités nationales de la société de gestion du FPSHV et des activités locales de Québec en Forme (2010), la FLAC entame une réflexion sur la réussite éducative. Elle cherche à établir une définition commune, mesurable et communicable, en adéquation avec celle du ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports, son principal partenaire en la matière²⁵⁴. Pour la FLAC, la réussite éducative renvoie au « développement global de l'enfant dès son plus jeune âge et tout au long de sa croissance afin que, devenu jeune adulte, il soit instruit, qualifié, intégré socialement et doté de saines habitudes de vie. » Plus large que la réussite scolaire, elle comprend :

- l'instruction : intégration des savoirs académiques²⁵⁵ ;
- la socialisation : acquisition des savoirs, valeurs, attitudes et comportements utiles au fonctionnement en société²⁵⁶ ;
- la qualification : préparation à l'insertion professionnelle²⁵⁷ ;

²⁵¹ E1, p.4. Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Mise à jour, 1^{er} octobre 2008.

²⁵² Afin de dresser un portrait de la situation, en mars et juin 2008, une équipe constituée de membres provenant de différents projets de la FLAC entreprend une tournée québécoise de consultation auprès des 15 instances régionales de concertations (IRC) qui sont mobilisées autour de la persévérance scolaire. La Fondation participe également en octobre au Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire au Québec, qui mène au plan d'action gouvernemental contre le décrochage scolaire. C'est dans ce contexte qu'est lancé en 2009 l'OBNL Réunir Réussir.

²⁵³ E1, p.3-4. En effet, en 2006, la fondation avait renouvelé le partenariat de Québec en Forme et devait justifier cet investissement dans le cadre de la nouvelle cible. La fondation amorce donc une réflexion afin d'intégrer l'objectif des saines habitudes de vie dans le cadre de la réussite éducative. De même, le travail investi dans Québec Enfants, projets lancés en 2005, demandait d'intégrer l'idée d'une prévention précoce en petite enfance avec l'objectif d'une entrée scolaire réussie.

²⁵⁴ Chaput Sylvianne, *La réussite éducative: Son sens, ce qui l'influence et comment la mesurer*, octobre 2010. E13, p.160.

²⁵⁵ « Au plan de l'instruction, la réussite réfère à l'acquisition de compétences nécessaires pour assurer son développement cognitif et la maîtrise des savoirs. » Idem.

²⁵⁶ « Au plan de la socialisation, la réussite s'exprime par sa capacité à établir et entretenir des relations sociales, à s'adapter et s'intégrer à la vie en société, à exercer une citoyenneté responsable, à travers l'acquisition de compétences nécessaires pour assurer son développement social et affectif. » Idem.

²⁵⁷ « Au plan de la qualification, la réussite se manifeste par l'obtention, à la fin d'un parcours scolaire, d'une reconnaissance officielle de compétences requises pour exercer un métier ou poursuivre des études à un palier supérieur. » Idem.

- l'adoption de saines habitudes de vie²⁵⁸.

L'objectif de la Fondation est de voir les jeunes québécois devenir « des parents autonomes et accomplis, perpétuant au sein de leurs cercles familial et social une culture de réussite personnelle et collective »²⁵⁹. Ainsi, pour la Fondation, la réussite éducative, menant à l'obtention d'un diplôme, à un emploi stable et rémunérateur et à de nouvelles valeurs doit permettre de briser le cycle intergénérationnel de la pauvreté en assurant une autonomie économique et sociale aux individus²⁶⁰.

4.3.3. Redéfinition de la mission

Avec cette réorientation, la prévention de la maladie, énoncée dans la mission, n'est plus partie prenante des objectifs de la FLAC²⁶¹. Cette nouvelle orientation est renforcée par des travaux de recherche effectués en collaboration avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture²⁶², recherches qui ont permis à la Fondation de lier plus étroitement la pauvreté à l'éducation et la maladie à la pauvreté²⁶³. Par conséquent, en 2009, alors que la Fondation change ses statuts corporatifs afin de devenir une fiducie, la mission est redéfinie. Celle-ci consiste dès lors à « prévenir la pauvreté en contribuant au développement optimal des jeunes québécois, tant sur le plan physique que sur les plans psychologique, cognitif, social, affectif et spirituel, de leur plus jeune âge (dès la conception) jusqu'à 17 ans inclusivement »²⁶⁴. En devenant une fiducie, selon les souhaits de M. André Chagnon, la mission ne peut plus être changée, assurant ainsi une stabilité dans les orientations de la Fondation pour l'avenir²⁶⁵.

4.3. Partenariats avec le Gouvernement du Québec et réduction des projets autonomes

La réorientation stratégique de 2006 s'intègre à une diversité de projets, conduisant au lancement de deux nouveaux OBNL, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, et à la réorganisation de Québec en Forme. En retour, l'implantation de la stratégie au sein des projets alimente une réflexion stratégique tout au long de 2006-2010 sur la mobilisation des communautés et la réussite éducative. Cette réorientation stratégique, inspirée des

²⁵⁸ « Au plan de l'adoption de saines habitudes de vie, la réussite s'exprime par l'adoption d'un mode de vie sain qui privilégie la pratique quotidienne de l'activité physique, une saine alimentation, des comportements responsables face à l'alcool et aux drogues, le non-usage du tabac, l'hygiène dentaire et le sommeil. » Idem.

²⁵⁹ Fondation Lucie et André Chagnon, « Mission de la Fondation », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/Qui-sommes-nous.aspx>.

²⁶⁰ E1, p.4, E10, p.108, 110, 121. Cette idée se retrouve très tôt dans l'histoire de la fondation. Elle a été expérimentée notamment à travers le projet d'octroi de bourses à des jeunes des milieux défavorisés pour qu'ils puissent être admis à l'école privée Jean Eude.

²⁶¹ En fait, l'amélioration de la santé devait passer par la réduction de la pauvreté, à travers l'obtention d'un diplôme et d'un emploi plus rémunérateur. E12, p.141.

²⁶² Perspectives STS, « Défi pauvreté Plan stratégique de recherche et de transfert de connaissances pour lutter contre la pauvreté », 2007.

²⁶³ E10, p.119

²⁶⁴ Fondation Lucie et André Chagnon, *Bilan 2010 et orientations 2011*, présenté par Claude Chagnon, 27 janvier 2011.

²⁶⁵ E10, p.108, 112, 122-123, E11, 135. La fiducie consacrait aussi la non-pérennité du capital.

expériences de QEF et QE, contribue à la concentration des activités de la FLAC autour des partenariats conclus avec le Gouvernement du Québec.

La conclusion de partenariats avec le gouvernement du Québec a pour objectif d'exercer un effet de levier financier sur les fonds publics²⁶⁶, d'engager les pouvoirs publics dans une relation partenariale garantie par une loi²⁶⁷ ou une entente administrative, d'influencer les pratiques de la fonction publique²⁶⁸ afin qu'elles s'ajustent à une stratégie de mobilisation des communautés et une approche préventive de lutte contre la pauvreté et de favoriser la prise en compte des besoins des communautés locales par les divers paliers gouvernementaux. La fondation souhaite ainsi favoriser le développement d'une collaboration interministérielle et de l'innovation au sein des politiques publiques. Les partenariats offrent une occasion de réaliser des actions en collaboration avec l'État dans un cadre moins contraignant, permettant une plus grande efficacité et flexibilité²⁶⁹. En ciblant ces objectifs, la Fondation croit pouvoir exercer une plus grande influence sur le gouvernement²⁷⁰. De plus, en s'associant à celui-ci, la Fondation souhaite pérenniser son action, puisque l'État, s'il fait siennes ces nouvelles façons de faire serait en mesure de les étendre à l'échelle de la population du Québec. Finalement, les ententes peuvent être garantes de crédibilité et de légitimité des interventions promues dans les communautés.²⁷¹ En nouant des liens avec la fonction publique, notamment auprès de sous-ministres, la Fondation a accès aux réseaux de l'État et voit sa capacité d'influence s'accroître au sein de l'État²⁷².

La FLAC s'engage donc dans trois nouveaux partenariats avec l'État québécois. Toutefois, une analyse approfondie des conditions de succès d'une telle collaboration n'est pas mise en œuvre²⁷³. Outre les relations tendues avec les milieux communautaire et syndical et la complexité de la gestion des partenariats avec les ministères, comme il sera montré ultérieurement, l'association avec l'État force une expansion rapide des activités des OBNL sur l'ensemble du territoire québécois. De plus, la volonté de la FLAC d'influencer l'État entre en contradiction avec la collaboration qu'implique un partenariat²⁷⁴.

4.3.1. Québec en Forme et la société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie

De 2007 à 2010, le FPSHV est administré par la *Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie* (SGFSHV), société qui obtient aussi le mandat de développer et de financer les projets de promotion

²⁶⁶ En favorisant le réseautage, les fonds devaient avoir un effet transversal. E14, P.187.

²⁶⁷ E10, p.112, E11, p.128. La loi devait permettre de mettre à l'abri le partenariat des pressions politiques.

²⁶⁸ L'influence de la fonction publique passait surtout à travers les sous-ministres. E11, p.128.

²⁶⁹ E4, p.34-35, E9, p.96, E12, p.145. E14, p.179-180, 192. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que l'approche partenariale permettait plus de flexibilité face au mode de fonctionnement en silo, par programmes des ministères ainsi que des normes telles que l'universalité ou l'équité dans la distribution des fonds. De même, elle permettrait de mettre à « l'abri » les politiques publiques de l'influence politique « électoraliste » des ministres.

²⁷⁰ E10, p.112.

²⁷¹ E7, p.75, E2, p.23, E3, p.30, E4, p.34, 46, E9, p.96-97, E10, p.112-113, E11, p.128, 137, E12, p.141, 145, E15, p.210., E16, p.240.

²⁷² E15, p.226.

²⁷³ E15, p.210.

²⁷⁴ E15, p.212, 227.

d'envergure nationale, représentant 25 % des investissements, confiant le mandat d'administrer la stratégie de mobilisation des communautés locales à Québec en Forme.

En septembre 2007, la SGFSHV se constitue juridiquement. En novembre 2007, le Conseil d'administration prend acte du plan stratégique et de déploiement de *Québec en forme*. Ouvrant officiellement son siège social en janvier 2008, la SGFSHV amorce ses activités en matière de promotion nationale des saines habitudes de vie. Elle procède alors au recrutement de son personnel et à l'établissement d'un plan d'action prioritaire. En 2008, le conseil d'administration adopte son plan stratégique 2008-2013.

Aux termes de cette planification stratégique, la SGFSH établit sa mission et sa vision. Sa mission consiste à « contribuer à favoriser l'acquisition et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes québécois de la naissance à 17 ans, et à promouvoir les environnements favorables »²⁷⁵. Selon sa vision, la société souhaite « voir l'ensemble des acteurs de la société québécoise créer des environnements favorables à l'adoption et au maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes québécois de la naissance à 17 ans »²⁷⁶.

Dans ces activités, le conseil d'administration, composé de quatre membres proposés par le gouvernement et de quatre membres proposés par la FLAC, est appuyé par un comité de pertinence et de suivi des projets de promotion et un comité de vérification. « Le comité de pertinence et de suivi des projets de promotion a pour mandat de faire des recommandations au conseil d'administration sur les projets qui devraient faire l'objet d'un soutien financier, sur l'ampleur et la durée de ce soutien ainsi que sur les conditions qui peuvent s'y rattacher »²⁷⁷. Pour sa part, le comité de vérification a « pour mandat d'aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités à l'égard de la présentation et du contrôle de l'information financière, du processus de gouvernance et des processus internes opérationnels et financiers »²⁷⁸.

En 2008-2009, le conseil d'administration adopte un code d'éthique et déontologie ainsi qu'une politique de placement et met en place un mécanisme de coordination et de communication avec Québec en forme, visant à harmoniser les projets de mobilisation des communautés locales et les projets de promotion nationale. Sur cette base, la direction générale met en place des mécanismes, relatifs à la gestion de projets, notamment les procédures d'appel de projets de promotion, le cadre de gestion et de suivi des projets de promotion et les mécanismes de coordination et de communication.

Dès février 2008, la SGFSHV lance un appel de projets de promotion²⁷⁹. Ceux-ci consistent en des projets d'envergure nationale faisant appel à la mobilisation de leaders reconnus et d'influence dans divers secteurs clés et visant à promouvoir de nouvelles normes en matière de saines habitudes de vie, de saine alimentation

²⁷⁵ Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, *Rapport annuel 08-09*, p.8.

²⁷⁶ Ibid, p.9.

²⁷⁷ Ibid, p.11.

²⁷⁸ Idem.

²⁷⁹ Les projets devaient porter sur l'offre alimentaire revue et améliorée, l'accroissement du transport actif et d'un mode de vie physiquement actif, la publicité destinée aux enfants et aux adolescents, le recours au zonage pour améliorer l'environnement alimentaire, le transfert des connaissances.

et de mode de vie physiquement actif ainsi qu'à soutenir l'innovation et le transfert des connaissances. De plus, en 2008-2009, dans le cadre d'une entente entre les gouvernements du Québec et du Canada, la SGFSHV soutient cinq projets de promotion pour un montant de 1,24 M\$.

En 2009-2010, diverses actions sont entreprises afin d'établir une approche commune des saines habitudes de vie, approfondissant diverses thématiques auprès de comités d'experts²⁸⁰. De plus, la SGFSHV participe aux travaux du Sommet sur les stratégies québécoises de promotion des saines habitudes de vie, initié par le ministère de la Santé et des Services sociaux en 2009. Afin de renforcer la concertation et complémentarité des projets nationaux, régionaux et locaux, elle collabore avec la Table des coordonnateurs nationaux en prévention et promotion et la Table Québec-Région, composée des directeurs généraux des Conférences régionales des élus (CRÉ), et demande des avis à Québec en Forme avant l'approbation de ses projets nationaux et régionaux. De même, afin de favoriser la concertation avec le Plan d'action gouvernemental, la SGFSHV sollicite de chacun des ministères et organismes impliqués un avis sur ses projets et participe aux rencontres du comité des sous-ministres adjoints. Finalement, la SGFSHV met en place un cadre de référence visant à soutenir les organismes nationaux et régionaux ainsi qu'un plan-cadre de suivi et d'évaluation des projets de promotion. Entre 2009 et 2011, elle dégage huit millions de dollars afin de soutenir les projets régionaux.

Pour sa part, Québec en Forme se voit confier par convention avec la SGFSHV le mandat de soutenir les projets de mobilisation des communautés locales, totalisant 75 % du budget (30M \$/an). Les 12 membres du CA de Québec en Forme sont nommés à parts égales par le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon²⁸¹.

Avec le mandat confié à Québec en Forme dans le cadre du FPSHV, l'organisme a dû revoir sa mission, sa vision et ses stratégies afin d'atteindre les résultats visés par le fonds²⁸². La nouvelle mission de Québec en Forme consiste à « contribuer à favoriser, par le soutien de Projets de mobilisation de communautés locales,

²⁸⁰ Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, *Rapport annuel 09-10*, p.9-10. Les thématiques approfondies concernent l'offre alimentaire de proximité, le rayonnement des leaderships du domaine agroalimentaire, l'étiquetage nutritionnel, les communications sur les comportements alimentaires et le marchandisage.

²⁸¹ Les administrateurs de Québec en Forme pour 2010-2011 sont : Dr Alain Poirier président du conseil d'administration et directeur national de santé publique et sous-ministre adjoint au Ministère de la Santé et des Services sociaux ; M. Jean-Marc Chouinard, vice-président du conseil d'administration et vice-président, Philanthropie à la Fondation Lucie et André Chagnon ; M. Stéphane Bouchard, directeur des affaires régionales, Direction régionale de la Capitale-Nationale au Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire ; M. Guy Brochu, premier vice-président et chef de la direction financière à la Fondation Lucie et André Chagnon ; M. Claude Chagnon, président de la Fondation Lucie et André Chagnon ; Mme Sylvianne Chaput, vice-présidente, Gouvernance, risque et performance à la Fondation Lucie et André Chagnon ; Mme Denise Desjardins-Labelle, consultante ; Mme Dominique Fortin, sous-ministre adjointe au Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ; M. Jean-Guy Ouellette, sous-ministre adjoint au Secrétariat au loisir et au sport au Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ; Mme Liette Picard, directrice des services éducatifs complémentaires et de l'intervention en milieu défavorisé au Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ; Mme Marie Rochette, directrice de la prévention des maladies chroniques et des traumatismes au Ministère de la Santé et des Services sociaux. M. Larry Smith ; M. Éric Myles, directeur général de Québec en Forme, participe aux réunions du conseil d'administration.

²⁸² Cadre de référence intégré pour l'accompagnement de communautés locales qui se mobilisent autour des saines habitudes de vie, septembre 2009

l'adoption et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes québécois de la naissance à 17ans inclusivement»²⁸³. QEF établit aussi une nouvelle vision pour l'avenir : « voir des communautés locales créer des environnements favorables à l'adoption et au maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif »²⁸⁴. Outre l'influence qu'exerce le partenariat sur cette réorientation, les diverses modifications apportées à la mission de Québec en Forme depuis 2002 permettent à l'organisme de s'ajuster aux terrains d'intervention²⁸⁵.

Québec en Forme engage la firme de consultants Deloitte & Touche afin d'établir son plan stratégique 2007-2012. Cinq orientations stratégiques furent définies :

- contribuer activement à l'adoption de saines habitudes de vie ;
- accroître la capacité d'agir des individus et des communautés locales ;
- contribuer à l'arrimage des interventions locales et supra locales ;
- orienter la gouvernance de QEF vers les services aux communautés locales ;
- rendre compte de l'efficacité de l'investissement du FPSHV²⁸⁶.

Ces orientations permettent de préciser les rôles d'accompagnement et d'influence des équipes régionales de Québec en Forme. 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. QEF 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 vie²⁸⁷. Dans le cadre de ce rôle, les équipes régionales peuvent être amenées à remplir six fonctions différentes, variant selon les communautés. Elles réalisent une veille²⁸⁸, donnent des avis-conseils²⁸⁹, offrent une assistance au développement d'outils²⁹⁰, assurent la liaison entre les paliers local, régional et provincial²⁹¹, appuient le réseautage entre les organisations du milieu²⁹² et fournissent du *coaching* au personnel des regroupements²⁹³. De plus, les quinze équipes régionales, encadrées par quatre équipes territoriales, doivent

²⁸³ Québec en Forme, *Plan stratégique 2007-2012*.

²⁸⁴ Idem.

²⁸⁵ E14, p.186.

²⁸⁶ Voir l'Annexe 1 Tableau-synthèse du plan stratégique 2007-2012 de Québec en Forme.

²⁸⁷ E14, p.182, 187.

²⁸⁸ 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.

²⁸⁹ 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.

²⁹⁰ L'assistance au développement d'outils consiste en un soutien apporté au regroupement pour rechercher, développer et expliquer divers outils.

²⁹¹ 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.

²⁹² 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.

²⁹³ Le *coaching* consiste à aider une personne à développer une habileté ou une compétence spécifique à l'application de son rôle.

« se doter de stratégies d'influence auprès du palier régional afin de favoriser l'arrimage, l'harmonisation et la complémentarité des approches, des programmes et des financements »²⁹⁴. En fait, c'est principalement à travers ce rôle de réseautage entre la fonction publique, la recherche universitaire et les regroupements locaux et régionaux que QEF exerce son influence²⁹⁵.

Dans le cadre de ces nouvelles orientations, Québec en Forme élargit son champ d'intervention, qui était jusqu'alors centré sur l'adoption d'un mode de vie physiquement actif chez les enfants de 5 à 12 ans, pour soutenir également des projets liés à la saine alimentation auprès des jeunes enfants (0 à 4 ans) et des jeunes fréquentant l'école secondaire (13 à 17 ans). En janvier 2008, est lancé le coup d'envoi pour le dépôt de projets en matière de saines habitudes de vie, tant à l'échelle local que nationale, des projets qui portent désormais sur l'adoption d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif pour des jeunes de 0 à 17 ans. Malgré cet élargissement, les investissements demeurent principalement ciblés sur les enfants de 3 à 8 ans²⁹⁶.

En 2010, les activités de Québec en Forme sont, de nouveau, élargies en raison de sa fusion avec la SGFSHV. En effet, en octobre 2010, Québec en Forme et la SGFSHV fusionnent dans le but de renforcer la cohérence entre les deux stratégies, de créer une synergie entre les actions des organisations et d'harmoniser les pratiques²⁹⁷.

Avec l'élargissement de ces activités, Québec en Forme connaît une croissance rapide de 2007 à 2011. De 35 regroupements locaux actifs en 2007, l'organisation passe à 71 en 2008, à 110 en 2009, pour atteindre 140 regroupements répartis dans l'ensemble des 17 régions administratives du Québec en juin 2011. 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. L'intégration du partenariat au sein du plan d'action gouvernemental en matière de saines habitudes de vie favorise le regroupement des acteurs locaux²⁹⁸.

Cette expansion se reflète dans la croissance du personnel de Québec en Forme appuyant les regroupements locaux dans divers projets. Ainsi, composé d'une équipe de 110 personnes à temps plein en 2011, QEF dispose d'agents de développement qui sont répartis sur l'ensemble du territoire québécois, chacun soutenant en moyenne quatre ou cinq communautés. De plus, l'organisme accorde un appui financier aux organismes composant les regroupements locaux et régionaux, soutenant ainsi près de 3 000 intervenants²⁹⁹. En 2011, son budget de soutien des communautés totalise 23 millions de dollars, ses subventions aux communautés se

²⁹⁴ Cadre de référence intégré pour l'accompagnement de communautés locales qui se mobilisent autour des saines habitudes de vie, septembre 2009.

²⁹⁵ 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.

²⁹⁶ E14, p.181.

²⁹⁷ Fondation Lucie et André Chagnon, « Québec en Forme pour la promotion des saines habitudes de vie », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/mobiliser-communautes/quebec-en-forme.aspx>et QUÉBEC EN FORME, Fusion de Québec en Forme et de la Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, communiqué de presse, Trois-Rivières, 13 octobre 2010. E1, p.5.

²⁹⁸ E14, p.189.

²⁹⁹ E14, p.183.

chiffre à plus 15,5 millions de dollars³⁰⁰. Québec en Forme appuie aussi 19 projets régionaux et 18 projets nationaux.

Toutefois, avec le renouvellement du partenariat avec le gouvernement, Québec en Forme connaît des difficultés. Réunissant dans son CA le MELS, le MSSS et la FLAC, Québec en Forme doit concilier les cultures et façons de travailler de ces bailleurs de fonds³⁰¹, ce qui occasionne des difficultés lors de l'implantation d'un processus d'évaluation continue. 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. Néanmoins, QEF constitue un partenariat où la collaboration avec le gouvernement se déroule bien, sa portée étant proche du plan d'action gouvernemental (PAG) de promotion des saines habitudes de vie, plan qui engage les ministères siégeant au CA de QEF³⁰². De plus, le PAG est porté par le directeur de l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ), M. Alain Poirier, assurant une crédibilité et une expertise en matière de santé publique. Enfin, l'entente partenariale avec le MSSS a permis de renforcer le *leadership* du gouvernement au sein du conseil d'administration de QEF, ministère dont les services sont bien implantés sur les terrains d'intervention³⁰³. Toutefois, QEF a connu une réception difficile dans le milieu communautaire montréalais, particulièrement au moment où son mandat s'est élargi aux saines habitudes de vie. Certaines régions ont manifesté une crainte de se voir imposer des directives ou des structures par la Fondation³⁰⁴.

Malgré ces difficultés, le partenariat permet d'exercer une influence sur les pratiques gouvernementales et les politiques publiques. D'une part, Québec en Forme est partenaire du Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et un langage commun est développé avec le MSSS. D'autre part, à travers les efforts de clarification des rôles et responsabilités, les instances publiques à différents niveaux exercèrent un *leadership* partagé. Le partenariat permet à chaque ministère et son réseau de s'inscrire dans des collaborations intersectorielles. En outre, l'engagement des responsables administratifs du MSSS et de son réseau permet de faire avancer plusieurs dossiers³⁰⁵. De plus, la présence de Québec en Forme influence les instances locales et régionales à prendre en compte les besoins des communautés locales, le partenariat les incitant à mettre à la disposition des communautés leur expertise en saines alimentations et modes de vie physiquement actifs. Elle place l'enjeu des saines habitudes de vie à l'agenda d'acteurs, qui se mobilisent et se dotent de plans d'action partagés autour de cet enjeu³⁰⁶.

³⁰⁰ Voir Annexe ainsi que Québec en Forme, « Des chiffres qui parlent du déploiement de Québec en Forme », consulté le 22 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.quebecenforme.org/a-propos/historique/des-chiffres-qui-parlent-du-deploiement-de-quebec-en-forme.aspx>.

³⁰¹ E6, p.62, E14, p.177-178, 194.

³⁰² E9, p.97, E10, p.115, E15, p.209.

³⁰³ E14, p.178, E15, p.209-210.

³⁰⁴ E10, p.117. E11, P.138., E12, p.148, E14, p.188.

³⁰⁵ 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.

³⁰⁶ Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon *Bilan 2010*, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010. E14, p.178-179.

4.3.2. Avenir d'enfants et la société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants

Afin d'administrer le Fonds pour le développement des jeunes enfants, une société de gestion du Fonds est créée le 30 novembre 2009. De novembre 2009 à mars 2010, la structure et les stratégies de Société de gestion sont mises sur pied par le Conseil d'administration, implantant les systèmes de gestion administrative, financière et technologique³⁰⁷. Le CA est constitué de quatre membres nommés par le gouvernement, de quatre membres nommés par la FLAC et de deux membres nommés conjointement³⁰⁸. Les protocoles accompagnant la loi accordent un pouvoir important aux bailleurs de fonds, notamment la prépondérance de la présidence du CA, nommée par les quatre représentants du gouvernement du Québec, et qui est assumée par la ministre de la Famille et des Aînés³⁰⁹. En plus d'embaucher 27 nouveaux employés, la société intègre les ressources humaines, matérielles et financières de la division Québec Enfants ainsi que les ressources humaines du Centre 1, 2, 3 Go!³¹⁰. Ceci permet d'allier les expertises respectives sur les résultats et les processus – notamment en mobilisation. Actuellement, l'équipe d'Avenir d'enfants est composée de 65 personnes à temps plein³¹¹. Elle a repris les projets soutenus par Québec Enfants dans 25 communautés locales ainsi que 15 projets auxquels elle fournit un accompagnement non financier.

Le 16 avril 2010, l'organisme, initialement appelé *Société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants*, donne le coup d'envoi officiel de ses activités et dévoile son nouveau nom, Avenir d'enfants³¹². La mission d'Avenir d'enfants est de « contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux

³⁰⁷ Entre le 30 novembre 2009 et le 31 mars 2010, cinq réunions du conseil d'administration ont été tenues permettant à la société d'adopter : les documents constitutifs, les lettres patentes, les règlements généraux, les conventions de subvention et de contribution et celles de transfert d'actifs, les orientations stratégiques, un plan stratégique triennal, un plan de déploiement, un cadre de référence en accompagnement des communautés la gestion financière, un budget pour l'exercice financier 2010-2011, la politique de gestion des dépenses, un cadre de financement pour le soutien aux regroupements et les critères d'admissibilité, un cadre de financement pour les projets en acquisition et transfert des connaissances ainsi que l'allocation des fonds pour les onze plans d'action de regroupements locaux. Avenir d'enfants, *Rapport annuel 2010-2011*.

³⁰⁸ Le conseil d'administration est composé de Mme Line Bérubé, *présidente du conseil d'administration* et sous-ministre au Ministère de la Famille et des Aînés; Mme 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; M. Guy Brochu, premier vice-président et chef de la direction financière à la Fondation Lucie et André Chagnon; M. Claude Chagnon, président de la Fondation Lucie et André Chagnon; M. Jean-Marc Chouinard, vice-président, Philanthropie à la Fondation Lucie et André Chagnon; Mme Martine Couture, présidente-directrice générale à l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean; Mme Louise Leduc, directrice générale au Centre de la petite enfance du Parc; Mme Mireille Mathieu, professeure émérite, Ph.D. à l'Université de Montréal; M. Bruno Sioui, professeur codirecteur du module en sciences du comportement à l'Unité d'enseignement et de recherche en sciences du développement humain et social Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue; M. Alain Veilleux, sous-ministre adjoint, Éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire, et responsable des régions au Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Mme Lyse Brunet, directrice générale d'Avenir d'enfants, participe aux réunions du conseil d'administration.

³⁰⁹ E15, p.209, 217

³¹⁰ L'équipe de cinq personnes a été intégrée à Avenir d'enfants, son directeur devenant le directeur des opérations du nouvel organisme. E15, p.215-216.

³¹¹ E15, p.230.

³¹² 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>.

ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie »³¹³. Selon sa vision, Avenir d'enfants travaille afin que « chaque enfant puisse compter sur une communauté accueillante, engagée et solidaire pour qu'il arrive à l'école prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire »³¹⁴.

Pour mener à bien cette mission, Avenir d'enfants doit offrir un accompagnement et un soutien financier aux actions concertées et aux projets élaborés par les communautés³¹⁵. 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 enfance³¹⁶. Avenir d'enfants appuie également des initiatives d'acquisition et de transfert de connaissances³¹⁷. 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 services³¹⁸.

Pour obtenir le soutien d'AE, les regroupements de partenaires doivent être reconnus dans leur milieu et agir sur des problématiques liées au développement des enfants de la conception à cinq ans. Bien que devant en principe inclure des parents, dans les faits, les regroupements 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 interpellier d'autres partenaires afin de les appuyer dans leur processus de mobilisation³¹⁹. 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'AE. 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 enfance³²⁰.

³¹³ Cadre de référence en accompagnement de Québec Enfants (QE), septembre 2009.

³¹⁴ Idem.

³¹⁵ 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>.

³¹⁶ E15, p.229.

³¹⁷ 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>.

³¹⁸ Avenir d'enfants, *Rapport annuel 2010-2011*. E15, P.213.

³¹⁹ Tels un centre de femmes, un centre d'action bénévole, un centre jeunesse emploi, etc. E15, p.213, 220.

³²⁰ Cadre de référence en accompagnement de Québec Enfants (QE), septembre 2009. E15, p.212-213, 220.

Lors de sa création en 2010, Avenir d'enfants soutient déjà 40 projets, regroupant 360 partenaires, ceux-ci rejoignant 6 000 enfants de cinq ans et moins depuis quatre ans³²¹. En juillet 2011, l'organisme soutient 60 regroupements locaux dotés d'un plan annuel, alors qu'une quarantaine d'autres sont accompagnées et doivent déposer leur plan d'action à l'automne³²². Ce déploiement rapide sur l'ensemble du territoire québécois — impliquant un éloignement géographique — et l'intégration des ressources de Québec Enfants et du Centre 1,2,3 Go! engendrent des risques au niveau de la cohésion interne, de la clarification des objectifs et des attentes et de la qualité des interventions³²³. Un plan de déploiement est élaboré afin de planifier les actions. L'utilisation des fonds est modulée en fonction des territoires d'intervention et de l'accélération des actions après la phase de démarrage des projets. Ainsi, au 1^{er} juillet 2011, les montants accordés afin de soutenir les regroupements locaux totalisent 11 568 026 dollars³²⁴.

À l'instar de Québec Enfants, Avenir d'enfants a connu une réception difficile dans les milieux communautaires³²⁵. Les organismes craignent de rencontrer les mêmes difficultés que dans le cadre du projet Québec Enfants. Afin de rétablir la confiance avec les organismes œuvrant dans les communautés, la direction d'AE effectua donc une tournée des régions d'intervention³²⁶. De même, c'est dans cette optique d'améliorer les relations et de partager les expériences qu'est organisé un forum qui regroupe plus de 300 représentants de regroupements locaux le 15 et 16 février 2011³²⁷.

Le partenariat avec le gouvernement connaît également des difficultés en raison des interventions politiques du MFA au sein de la gestion de l'organisme³²⁸. De plus, le MFA, ayant peu de ressources — d'autant plus que l'État québécois se trouve dans un contexte de restriction budgétaire — 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, accordant surtout une légitimité à ses interventions afin d'accéder au réseau de partenaires de l'État, notamment aux CPE, aux municipalités et aux organismes communautaires Famille. Or, ces organismes sont autonomes du ministère³²⁹.

L'appropriation des enjeux stratégiques et des approches est moins grande chez les représentants du gouvernement. Ils ont peu de temps à y consacrer³³⁰. L'action gouvernementale s'inscrit dans une culture institutionnelle de distribution de fonds et d'offres de services plus que dans un projet d'innovation sociale et

³²¹ Avenir d'enfants, « Coup d'envoi d'Avenir d'enfants », *communiqué de presse*, Montréal, 16 avril 2010.

³²² E9, p.98.

³²³ E9, p.98. Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon Bilan 2010, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010.

³²⁴ E15, p.230. Voir Annexe pour le détail des dépenses.

³²⁵ E5, p.53-54.

³²⁶ E15, p.215-216.

³²⁷ E15, p.229. Tous pour eux, « Premier forum d'Avenir d'enfants et de ses partenaires », consulté le 30 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://touspoureux.avenirdenfants.org/>.

³²⁸ E5, p.54.

³²⁹ E15, p.210, 217.

³³⁰ Notamment les approches d'*empowerment*, de renforcement des capacités, de mobilisation communautaire et de développement territorial intégré. Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon Bilan 2010, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010. E15, p.224-226.

de transformation culturelle des pratiques d'intervention et de prévention, telle que prônée dans la vision entrepreneuriale de la FLAC. Avenir d'enfants doit donc concilier la culture institutionnelle de l'État, la culture entrepreneuriale de la Fondation et la culture de l'action communautaire. Or, la cohésion entre les différents acteurs est moins grande que celle rencontrée autour de l'OBNL Québec en Forme³³¹.

³³¹ E15, p.216.

4.3.3. Réunir Réussir et l'entente partenariale avec le Secrétariat à la jeunesse

En décembre 2007, les réflexions amorcées autour de la cible de la réussite éducative, comme outil de prévention de la pauvreté, conduisent la Fondation à s'intéresser aux problèmes du décrochage scolaire et à la persévérance scolaire³³². Après avoir fait une tournée de consultation des initiatives existantes en 2008, notamment des instances régionales de concertation (IRC) organisées autour de la prévention du décrochage scolaire³³³, l'équipe responsable du dossier constate que les mobilisations locales rencontrent des obstacles à l'échelle régionale dans leur tentative d'avoir une influence sur les politiques publiques. Pour faire face à cette situation, la Fondation décide d'adapter la stratégie de mobilisation à l'échelle régionale, c'est-à-dire au niveau des acteurs régionaux détenant les leviers décisionnels et financiers qui sont en mesure d'orienter les priorités en matière de persévérance scolaire³³⁴. Bien qu'initié comme un projet interne, des discussions sont entreprises en août 2008 afin de s'arrimer à un partenaire gouvernemental³³⁵. L'équipe est soucieuse de ne pas répéter certaines erreurs des OBNL en place et de soutenir les tables de concertations régionales qui existaient déjà dans les différentes régions du Québec au tour de la persévérance scolaire³³⁶.

En 2009, ces démarches conduisent à la conclusion d'un troisième partenariat entre la FLAC et le Gouvernement du Québec. Le 27 mars 2009, lors de la présentation de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 du Secrétariat à la jeunesse du Québec, une entente partenariale entre le gouvernement du Québec et la Fondation est annoncée³³⁷. 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.

³³² E2, p.13, E16, p.233. Conçu comme un projet de démonstration, Réunir Réussir devait fournir un accompagnement en persévérance scolaire au primaire et secondaire en complément d'Avenir d'enfants.

³³³ Ayant réduit son taux de décrochage de 10% en 10 ans, l'initiative du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CREPAS) au Saguenay-Lac-Saint-Jean avait fait la démonstration d'un modèle prometteur pour la Fondation d'une mobilisation intersectorielle régionale, centrée autour des besoins des jeunes en matière de persévérance scolaire, travaillant au transfert de connaissances entre les milieux de la recherche et de la pratique terrain et utilisant l'évaluation continue pour orienter leurs actions et avoir un impact. E16, p.234.

³³⁴ E2, p.13, E16, p.236.

³³⁵ E2, p.13. E16, p.240-241. L'équipe était hésitante à former un partenariat avec le gouvernement, considérant les risques élevés, craignant la contestation survenue dans le cadre d'Avenir d'enfants.

³³⁶ L'équipe souhaitait éviter de dupliquer les structures de concertation existantes – reproche qui avait été fait à QEF et AE avec la création des CAL – et reconnaître les actifs des communautés, afin de favoriser le processus de mobilisation, d'autant plus que l'entente était d'une durée limitée (5 ans) et avait un fonds limité à 50 millions. Afin de ne pas reproduire les problèmes de financement connus par les CAL, l'équipe a instauré une flexibilité dans le financement, chaque région pouvant utiliser sa part d'une enveloppe cible, disponible sur 5 ans et déterminée en fonction des caractéristiques et problématiques de la région, à une vitesse variable selon son déploiement. De plus, l'enveloppe était constituée sous un principe de fonds d'appariement, devant être liée à une contrepartie d'autres bailleurs de fonds, favorisant leur implication et le transfert des apprentissages du projet. E16, p.234-236, 238-239.

³³⁷ La Fondation a choisi de s'allier au secrétariat à la jeunesse pour trois raisons. D'une part, le premier ministre, en tant que ministre de la Jeunesse, était le porteur du projet, assurant ainsi une influence et crédibilité. D'autre part, le secrétariat à la jeunesse était une petite structure travaillant de manière intersectorielle, ce qui permettait d'éviter le déséquilibre de pouvoir et l'implication limitée du gouvernement qui aurait pu exister en s'associant aux MELS. Finalement, l'équipe du Secrétariat à la jeunesse était déjà impliquée dans la stratégie des IRC. E2, p.14, E16, p.241.

Le 4 décembre 2009, la structure administrative prit la forme d'un OBNL appelé Réunir Réussir (R²). Son Conseil d'administration est constitué de quatre membres nommés par le gouvernement, de quatre membres nommés par la FLAC et de deux membres nommés conjointement³³⁸. À l'instar d'Avenir d'enfants, le président du CA est nommé par le gouvernement et détient un vote prépondérant³³⁹. Bien qu'indépendant, celui-ci assure le lien avec le gouvernement. L'équipe, constituée au départ de six personnes, est élargie à neuf employés en 2010³⁴⁰.

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 QEF et d'AE. 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 ans³⁴¹. De plus, les fonds investis sont plus réduits, s'élevant à 50 M\$ plutôt que 400 M\$ et 480 M\$³⁴². L'équipe de Réunir Réussir est petite, étant constituée 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 régional³⁴³.

Le 24 août 2010, *Réunir Réussir* lance sa plateforme de financement destinée à soutenir l'amélioration de la persévérance scolaire des jeunes québécois, 18 mois après la signature de l'entente avec le gouvernement³⁴⁴. Elle doit œuvrer au cours des cinq prochaines années à soutenir prioritairement la mobilisation de 20 instances régionales de concertation (IRC) et des communautés locales dans leurs initiatives pour favoriser la persévérance scolaire au Québec. Cette stratégie doit accroître la convergence des actions sur le terrain des

³³⁸ Le Conseil d'administration est composé de M. Richard Desjardins, président du conseil d'administration et directeur au Centre multiservices des Samares; M. Jean-Marc Chouinard, vice-président du conseil d'administration et vice-président, Philanthropie à la Fondation Lucie et André Chagnon; M. Gérald Beaudry, Directeur général à la Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent (CRÉBSL); M. 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; Mme Michèle Glémaud, directrice du recrutement, Service de l'admission et du recrutement à l'Université de Montréal; M. Thomas Poirier, analyste-conseil, Secrétariat à la jeunesse au Ministère du Conseil exécutif; M. Alain Veilleux, sous-ministre adjoint, Éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire, et responsable des régions au Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport; Mme Andrée Dionne; directrice, Direction du développement des enfants au Ministère de la Famille et des Aînés. Mme Sophie Harnois, directrice générale de Réunir Réussir (R²), participe aux réunions du Conseil d'administration.

³³⁹ E16, p.233.

³⁴⁰ E16, p.249. Le gouvernement et la Fondation ne souhaitaient pas avoir une structure aussi importante que dans le cas de Québec en Forme et Avenir d'enfants.

³⁴¹ L'entente ne devait durer que 5 ans puisque l'objectif était de créer des projets de démonstration ayant des résultats probants à court terme afin d'éviter que ne s'essouffle la mobilisation déjà inscrite dans de multiples concertations. De plus, une entente administrative était plus facile à négocier. E2, p.14. E5, p.51

³⁴² Contrairement aux autres fonds, la stratégie ne reposait pas principalement sur l'appui financier aux instances régionales, puisque beaucoup de fonds publics étaient déjà investis dans le domaine de la persévérance scolaire. E2, p.14.

³⁴³ E16, p.233.

³⁴⁴ Ce lent démarrage s'expliquerait par les cultures organisationnelles différentes de la Fondation et du secteur public, ce qui a créé des problèmes au niveau de l'appropriation du projet et l'établissement d'une vision commune ainsi que par le faible niveau de mobilisation de certaines IRC. Cette situation a causé un retard de trésorerie de près de 12 M\$ puisqu'aucun projet n'avait été lancé. E2, p.15, E9, p.97.

concertations locales et régionales, incluant celles de Québec en Forme et d'Avenir d'enfants³⁴⁵. L'objectif est d'arrimer et de renforcer la cohérence entre les divers programmes et les initiatives, tout en permettant aux régions d'adapter leurs interventions à leurs problématiques respectives³⁴⁶.

Ainsi, suite au lancement de Réunir Réussir, 14 IRC, qui existaient déjà depuis plusieurs années, et 6 nouvelles IRC se qualifient comme instances régionales mobilisées (IRM)³⁴⁷. Généralement, les IRM réunissent un noyau minimum de représentants provenant des secteurs de l'éducation (ex. commissions scolaires, directions régionales, tables inter-ordres, CÉGEPs ou universités etc.), du développement régional (ex. conférences régionales des élus) et de la jeunesse (ex. forums jeunesse, tables jeunesse etc.). Dans certains cas, elles rassemblent aussi des associations de familles, des professionnels et des cadres du milieu de l'éducation – tant public que privé –, des affaires (ex. chambres de commerces, entreprises etc.)³⁴⁸ et de la santé, ou encore des représentants syndicaux ainsi que des dirigeants des municipalités et des organismes communautaires³⁴⁹.

Concrètement, avec le soutien de Réunir Réussir, le travail des IRM consiste à réaliser un portrait des besoins des jeunes en matière de persévérance scolaire, à analyser les données et à les intégrer à une plateforme web régionale avant la fin 2011. Ils doivent également établir un plan d'action régional avant juin 2012³⁵⁰. Ce plan d'action doit ensuite être mis en œuvre avant la fin de l'entente partenariale.

Cinq responsables de territoire, travaillant respectivement dans quatre régions du Québec, accompagnent les IRM 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 enveloppe³⁵¹. Ces responsables de territoire travaillent avec les coordonnateurs des IRM à la mobilisation des intervenants des organisations faisant partie de la concertation³⁵². Réunir Réussir doit ainsi fournir aux IRM 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 ;

³⁴⁵ Idem.

³⁴⁶ E16, p.233, 236-238.

³⁴⁷ Au départ, seulement 14 IRC étaient organisées sur le territoire québécois. Avec le soutien de la Fondation, ces 14 IRC se sont qualifiées pour devenir IRM 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 à des fonds, les IRM devaient avoir une coordination permanente embauchée par la région. La Fondation a créé 6 nouvelles IRM, couvrant ainsi les 17 régions administratives du Québec. En contrepartie des ententes spécifiques, d'environ 300 000 à 400 000 \$ par région, Réunir Réussir cofinçait les IRM, égalant les sommes investies et doublant ainsi leur capacité d'action. E2, p.14, 24. E16, p.238-239.

³⁴⁸ E10, p.117.

³⁴⁹ E16, p.237, 239. La composition des IRC par des personnes occupant des postes d'autorité aurait facilité l'approche « affairiste » en termes de partenariats de financement.

³⁵⁰ E2, p.15.

³⁵¹ E16, p.236.

³⁵² E2, p.21, p.24.

- 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 politiques et publiques, du marketing social etc. en collaboration avec le département Mobilisation de la Société ;
- création d'un événement national rassembleur et mobilisateur portant sur la persévérance scolaire³⁵³.

Étant une entente engageant des fonds moins importants qui est 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. Toutefois, le partenariat offre une légitimité qui permet d'accéder plus facilement aux réseaux de partenaires de l'État. 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. 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 régionales³⁵⁴. Pour cette raison, le MELS ne fut pas signataire de l'entente partenariale, bien qu'un représentant siège sur chacun des trois OBNL³⁵⁵. Toutefois, le MELS exerce un leadership réel en matière de persévérance scolaire, contrairement au Secrétariat à la jeunesse³⁵⁶.

Face aux difficultés vécues avec Québec en Forme et Québec Enfants/Avenir d'enfants, les organismes communautaires qui œuvrent dans le domaine de la lutte au décrochage scolaire accueillent avec méfiance la création de Réunir Réussir³⁵⁷. Entre autres, ceux-ci craignent l'approche d'intervention de la Fondation, perçue comme une approche *top-down* reconnaissant peu l'expertise des organismes communautaires, ainsi que les dépenses accrues occasionnées par la participation à la concertation. Ils soulignent aussi la faible représentativité des IRC. Néanmoins, les tensions sont moins vives, Réunir Réussir ayant fait des tournées

³⁵³ Fondation Lucie et André Chagnon, Session d'information Mise à jour, 1^{er} octobre 2008.

³⁵⁴ E2, p.16-17. E16, p.241-242, 252-253.

³⁵⁵ E9, p.107.

³⁵⁶ Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon *Bilan 2010*, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010.

³⁵⁷ Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage (ROCQLD), « Action communautaire autonome en soutien à la réussite éducative et « PPP sociaux » », Document de réflexion, février 2011.

auprès des organismes communautaires actifs dans la lutte au décrochage afin de présenter l'approche et la plateforme promue. Elle les a aussi invités à participer à des activités conjointes ainsi qu'aux IRC³⁵⁸.

Malgré le retard initial dans le lancement de la plateforme de financement et les réticences de certaines régions, R² se déploie dans l'ensemble des régions du Québec, qui se dotent d'une IRM élargie ou en voie de s'élargir. De plus, les investissements de R² respectent ses principes directeurs et son plan de déploiement et son cadre d'évaluation est adopté sans difficulté. Toutefois, malgré la volonté d'y parvenir, l'arrimage avec les deux autres OBNL causent des difficultés à Réunir Réussir³⁵⁹.

4.3.4. Réduction des autres projets

Avec la mise sur pied de ces trois OBNL, Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir, et l'injection de fonds représentant près de 54 millions de dollars annuellement, la FLAC prend la décision de ne pas s'investir dans de nouveaux projets. La Fondation entend alors concentrer ses efforts sur la réalisation des projets partenariaux.

La Fondation gèrait en 2009 soixante-dix projets, dont la plupart viennent à échéance à la fin de l'année 2012. Parmi ceux-ci, plusieurs sont des projets qui avaient été lancés lors du démarrage de la Fondation, tels Autonomie Jeune Famille ou Portage Mère-Enfants. Ils sont en opération depuis de nombreuses années. Par conséquent, dans sa réflexion stratégique entamée en 2010, la Fondation prévoit procéder à l'annulation progressive de près de 44 projets entre 2009 et 2011. De plus, le financement des projets restants doit s'aligner sur les projets partenariaux sans toutefois les intégrer au sein des trois OBNL. Les projets annulés ne correspondent plus à la nouvelle mission énoncée en 2009 et à la cible de la réussite éducative, ou encore ils n'ont pas atteint les résultats escomptés³⁶⁰. Cette réduction des projets hors ententes partenariales correspond aussi à la rationalisation de la structure interne de la Fondation, notamment de son secteur philanthropique et à l'arrivée de M. Claude Chagnon à la présidence en juin 2009³⁶¹.

Contrairement au retrait entamé en 2005, l'attrition des projets débutée en 2009 se fait dans le cadre d'une stratégie planifiée et échelonnée, respectant ainsi les engagements de la Fondation³⁶². Celle-ci emploie différentes stratégies de retrait selon la situation : arrêt du financement aux termes des engagements,

³⁵⁸ Le fait que les organismes communautaires de lutte au décrochage soient plus habitués de travailler dans une relation de prestation de service et de partenariat avec les institutions publiques, la stratégie de Réunir Réussir essentiellement axée sur le partenariat avec des décideurs régionaux ainsi que la taille réduite du fonds pour la persévérance scolaire auraient favorisé les bonnes relations. E16, p.245-247.

³⁵⁹ E16, p.247-253. Cette difficulté s'expliquerait par des différences dans les approches des trois OBNL, notamment dans le pouvoir décisionnel délégué aux responsables de territoires et aux agents de développement, la composition différente des CA et la volonté de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de la FLAC de préserver l'autonomie des OBNL – notamment face aux critiques. Pour sa part, le souci de préserver son autonomie est moins grand chez Réunir Réussir, ayant davantage recours à l'accompagnement des professionnels de la mobilisation et de l'évaluation de la FLAC en raison de ses ressources limitées.

³⁶⁰ E10, p.118-119, E13, p.165. Fondation Lucie et André Chagnon, Bilan 2010 et orientations 2011, présenté par Claude Chagnon, 27 janvier 2011. Selon les entrevues réalisées, la fondation se serait retirée de plus d'une centaine de projets internes.

³⁶¹ E5, p.52, E8, p.80.

³⁶² E1, p.9, E13, p.165.

accompagnement des organismes sans financement afin de faciliter la recherche de nouveaux bailleurs de fonds, prolongation par le CA du financement pour l'élaboration d'un plan d'affaires, la réorganisation de l'organisme ou la conduction d'une planification stratégique etc³⁶³.

En fait, les dépenses philanthropiques connaissent une croissance modérée entre 2006 et 2007. Ainsi, en 2006, la Fondation dépense 34 252 000 dollars en activités philanthropiques alors qu'en 2007, elle débourse 36 614 000 dollars. Suite à la mise sur pied du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, les dépenses en activités philanthropiques de la Fondation croissent rapidement atteignant 78 287 000 dollars en 2008. En fait, en 2008, les directives financières avaient rehaussé les fonds disponibles à la philanthropie de 60 M\$ à 75 M\$, incluant inclut les frais généraux et de fonctionnement corporatif³⁶⁴. En 2009, les dépenses philanthropiques se réduisent à 58 986 000 dollars. Néanmoins, en 2010, les dépenses philanthropiques retrouvent leur niveau antérieur, atteignant 79 162 000 dollars.

4.4. Changements dans la structure organisationnelle

Au plan organisationnel, la réorientation stratégique de 2006 et la conclusion d'ententes partenariales de grande envergure avec le gouvernement du Québec en 2007 et 2009 se traduisent par la création d'AE et de R² ainsi que par la réorganisation de QEF, organismes qui acquièrent une plus grande autonomie dans la mise en œuvre des projets. Le nouveau contexte partenarial et l'adoption d'une stratégie de soutien à la mobilisation des communautés locales, à travers ces trois OBNL, amène la Fondation à redéfinir le rôle de son siège social. Ce dernier se retire de la gestion des projets pour assurer un rôle de coordination des partenariats avec le gouvernement, de représentation des OBNL auprès de celui-ci ainsi que de soutien et de veille auprès des OBNL. Ces changements reflètent l'évolution de la structure organisationnelle du siège social qui se simplifie entre 2006 et 2010, avec le déplacement d'une partie du personnel vers les OBNL. À travers cette rationalisation, la Fondation réaligne sa structure organisationnelle sur sa nouvelle cible et mission. Elle consacre l'autonomie des trois OBNL. Elle réorganise son mode de gouvernance interne et externe afin de décentraliser le pouvoir décisionnel – du siège social vers les fonds en ce qui concerne les activités philanthropiques, mais également de la présidence et du CA à la direction, en ce qui a trait aux orientations stratégiques³⁶⁵.

4.4.1. Rationalisation du secteur philanthropie

Avec la réorientation de 2006, l'axe en prévention de la maladie et promotion de la santé disparaît progressivement des orientations, des projets et des structures de la FLAC³⁶⁶. Cette disparition se fait à travers

³⁶³ E8, p.92, E13, p.165.

³⁶⁴ En 2008, 68,6 M\$ doivent être consacrés à la réussite éducative, dont 75 % (51,4 M\$) dans la stratégie de mobilisation de la communauté et 25 % (17,2 M\$) en mobilisation de la société, 6,4 M\$ étant alloués aux frais généraux de gestion. Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Mise à jour*, 1^{er} octobre 2008.

³⁶⁵ E6, p.64, E8, p.85. Ainsi, M. Claude Chagnon a impliqué le comité de direction dans les changements qui s'opéraient à la Fondation.

³⁶⁶ Depuis 2001, l'axe santé a évolué d'une approche médicale, de prévention de la maladie par les MAC (Prévention de la maladie), à une approche de formation des professionnels de la santé (AIP) puis à une approche de promotion de la santé à l'échelle sociétale (MS). Avec cette dernière approche, le département MS perdait sa spécificité face au département DEC, ce

la rationalisation de l'organisation de la philanthropie, simplifiant ses structures afin qu'elles soient alignées avec la mission de la fondation.

En 2007, les départements AIP et PS, qui s'étaient répartis les projets en lien avec l'axe santé, fusionnent pour créer un nouveau département, appelé Mobilisation de la société (MS), dirigée par M. Michel Boivin³⁶⁷. Celui-ci doit mettre en œuvre la stratégie de mobilisation de la société, à laquelle 25 % des fonds sont alloués, en complément de la stratégie de mobilisation des communautés locales, déployée par le département DEC, qui conserve 75 % des fonds attirés à la philanthropie. Le mandat du département MS est de « soutenir les actions des communautés locales en mobilisant la population et divers acteurs influents de la société afin de créer des conditions et des environnements propices à l'atteinte de la réussite éducative »³⁶⁸. Ce département détient un budget annuel de 12 M\$, répartis en projets de promotion des saines habitudes de vie (5 M\$), de la réussite éducative (6 M\$) et de la prévention de la pauvreté (0,5 M\$)³⁶⁹.

Dans le cadre de ces activités, le département effectue des campagnes provinciales d'information, d'éducation et de sensibilisation de la population à propos des facteurs d'éducation et de santé favorisant la réussite éducative. Ce volet se traduit par diverses initiatives, notamment la campagne « Bien Grandir » axée sur l'importance de stimuler les enfants de moins de 5 ans afin de favoriser une entrée scolaire réussie³⁷⁰. Elle se traduit aussi par la publication du magazine Bien Grandir et des sites Internet Passeportsanté.net, projet initié en 2001 sous le nom de Proteus, et Naître-et-grandir, soutenus par une filiale de la Fondation, Totalmédia Inc. D'autre part, le département entreprend des actions afin de propager des compétences et des pratiques de prévention auprès d'acteurs d'influence œuvrant dans divers milieux publics, sociaux et économiques. Le soutien aux chaires universitaires, aux cliniques en pédiatrie sociale et à la formation de médecins pédiatres à travers un réseau interuniversitaire est aussi intégré au département. Le département reprend aussi l'appui aux travaux du Collectif pour un Québec sans pauvreté, débuté en 2001³⁷¹. Il soutient également la participation citoyenne à travers un appui aux activités de l'Institut du Nouveau Monde (INM).

D'autre part, avec la redéfinition de la mission en 2009, les départements MS et DEC fusionnent pour créer une seule direction philanthropie, dirigée par M. Jean-Marc Chouinard. M. Michel Boivin quitte alors la Fondation pour travailler comme directeur du Fonds de soutien aux proches aidants³⁷².

Durant la période 2006-2010, malgré le lancement de plusieurs partenariats avec le gouvernement du Québec, le personnel employé par la Fondation se stabilise. En effet, en 2006, la Fondation compte 70 employés

qui a amené à leur fusion. De plus, MS avait des difficultés à cibler la petite enfance, alors qu'il s'agissait d'une cible prioritaire pour la Fondation. E5, p.50, p.56.

³⁶⁷ E1, p.2, E5, p.49.

³⁶⁸ Fondation Lucie et André Chagnon, « Biographie Michel Boivin », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse UR : http://www.fondationchagnon.org/fr/PDF/Biographie/Michel_boivin.pdf.

³⁶⁹ Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Mise à jour*, 1^{er} octobre 2008.

³⁷⁰ E1, p.5. Conçue d'abord comme une opération sociétale intégrant les divers volets de la stratégie de mobilisation de la société (plaidoyer, participation citoyenne, etc.), l'opération aurait été réduite à une campagne publicitaire.

³⁷¹ E1, p.5, E5, p.49.

³⁷² E5, p.50.

permanents à temps plein, 76 en 2007, 75 en 2008 et finalement, 76 en 2009. Alors qu'en 2006 et 2007, les coûts de gestion et d'administration demeurent stables, atteignant respectivement 5 944 000 dollars et 5 887 000 dollars, ceux-ci augmentent substantiellement en 2008 (10 272 000 dollars) et en 2009 (13 349 000 dollars). Cette hausse suit la mise en œuvre du partenariat sur les saines habitudes de vie. Toutefois, avec la création d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir, le retrait des projets internes et la fusion de QEF et de la SGFSHV, le personnel du siège social de la FLAC est réduit à 38 employés en 2010³⁷³. Outre l'abolition de certains postes en raison de la réorganisation interne à la fondation, une partie du personnel est relocalisée au sein des 3 OBNL, qui doivent désormais administrer la plupart des projets terrains, occasionnant une perte d'expertise terrain au siège social³⁷⁴.

4.4.2. Mise en place d'une structure décentralisée

En adoptant des stratégies de mobilisation locale et régionale, la FLAC met en place une structure décentralisée à deux niveaux, déléguant des responsabilités, d'une part, de la Fondation aux OBNL, et, d'autre part, des OBNL aux regroupements locaux de partenaires ou aux instances régionales de concertation.

4.4.2.1. DES Comités d'action locaux AUX REGROUPEMENT LOCAUX de partenaires

Bien que des Comités d'action locaux (CAL) aient été mis en place dans le cadre de Québec en Forme et de Québec Enfants, c'est avec la définition de la stratégie de mobilisation des communautés locales et son implantation au sein des cadres de références de Québec en Forme et d'Avenir d'Enfants que se clarifient les relations établies entre les communautés locales et la Fondation. Apprenant des expériences difficiles de certains CAL et des critiques qui lui avaient été adressées par les milieux communautaires, la Fondation adopte le nouveau concept de regroupements locaux de partenaires, enchâssé dans les ententes partenariales du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie et du Fonds pour le développement des jeunes enfants.

Ces regroupements locaux de partenaires constituent des lieux de concertation entre les décideurs des communautés autour d'une problématique faisant partie du mandat de QEF ou d'AE. D'ailleurs, leurs membres sont généralement recrutés, en tout ou en partie, à partir de lieux de concertation qui sont déjà en place dans les communautés. Lorsque le milieu est organisé, les regroupements locaux servent de lieux de concertation complémentaires³⁷⁵. Chaque regroupement local a l'autonomie de se doter de sa propre structure de gouverne. Les OBNL s'assurent néanmoins de la présence et de la collaboration entre les acteurs locaux clés. Ils insistent sur la concordance des plans d'action avec la mission des organismes et les appuient en

³⁷³ Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon, *Bilan 2010*, présenté au Conseil d'administration, 15 décembre 2010. E8, p.85.

³⁷⁴ E6, p.68, E8, p.80-81, 85, 86, E5, p.52. Avec la création des trois OBNL et les changements opérés à la fondation, le personnel avait peur de perdre son emploi. Cette concentration des expertises et du réseautage dans un nombre réduit d'employés et de cadres est actuellement perçue comme un risque en termes de ressources humaines en cas de départs de certains d'entre eux.

³⁷⁵ D'ailleurs, certains CAL de QEF et d'AE étaient implantés dans les mêmes territoires et composés en partie des mêmes organisations locales. E14, p.190.

diffusant l'information sur les modèles adoptés par d'autres regroupements³⁷⁶. La composition des regroupements locaux varie en fonction des particularités locales et de la mission des OBNL³⁷⁷.

Leur rôle consiste à rassembler les acteurs locaux concernés par une situation afin qu'ils :

- formulent une mission et une vision partagées, qu'ils développent un portrait de leur communauté ;
- mettent en commun leurs expertises et approfondissent leurs connaissances des besoins des enfants et de leurs familles ;
- déterminent des objectifs à atteindre afin de répondre à un besoin du milieu ;
- se donnent un mode de gouvernance locale et établissent des partenariats susceptibles d'optimiser leurs efforts ;
- planifient, coordonnent et évaluent les activités mises en place dans le milieu permettant d'atteindre ces objectifs ;
- assument des mandats opérationnels au sein des comités, telles l'administration financière et la gestion des ressources humaines.

Par conséquent, dans la pratique, les résultats escomptés par la FLAC ne dépendent pas de Québec en Forme, d'Avenir d'Enfants ou du secteur DEC, mais des actions encadrées par les regroupements locaux de partenaires. Ceux-ci, bien qu'autonomes, doivent néanmoins rendre compte des résultats obtenus à AE ou à QEF. Il incombe à QEF et à AE de mettre en route soutenir, outiller et intensifier les activités des regroupements locaux de partenaires et de s'assurer que chacun possède la capacité d'action requise pour accomplir le mandat qui lui est confié. Afin de renforcer l'*empowerment* des regroupements, le DEC leur offre, par l'intermédiaire de QEF et de AE, « outre le travail d'implantation et le soutien financier initial³⁷⁸, des services sur les plans de la gestion organisationnelle, du maintien et du développement de la concertation et des partenariats, des communications, de la recherche, de l'évaluation, de l'exploration de nouvelles sources de financement et du développement des compétences »³⁷⁹.

³⁷⁶ E14, p.189-190.

³⁷⁷ E14, p.188, E15, p.222-223.

³⁷⁸ « La mise en route d'un CAL et l'élaboration de son premier plan d'activités ont été articulées en fonction de six étapes successives s'échelonnant sur un an : 1) prospection et choix de la communauté; 2) formation du CAL; 3) analyse des actifs et des besoins; 4) élaboration de l'ensemble des actions à réaliser par le CAL (plan d'action); 5) approbation du plan d'action par QEF ou QE, selon le cas; 6) préparation de la mise en œuvre du plan (qui doit se réaliser à partir de la deuxième année). » *La mobilisation des communautés locales : Réflexions sur le positionnement stratégique du département Développement des enfants et des communautés de la Fondation Lucie et André Chagnon*, mai 2006.

³⁷⁹ Idem.

4.4.2.2. Instances régionales de concertation en persévérance scolaire

Afin de lutter contre le décrochage scolaire, la FLAC développe une stratégie de mobilisation régionale misant sur les instances régionales de concertation (IRC)³⁸⁰. À court terme, la concertation régionale au sein des IRC favorise l'échange des connaissances, des expertises et des savoir-faire entre les intervenants du milieu. À long terme, elle doit développer la capacité des IRC d'influencer la conception et le choix des politiques sociales ayant une incidence en matière d'éducation. De plus, les IRC doivent permettre une collaboration entre les paliers provincial, régional et local et ainsi accroître les chances de réussite et de pérennité des actions locales entreprises afin de lutter contre le décrochage scolaire et d'encourager la persévérance scolaire.

Par sa stratégie d'appui aux instances régionales de concertation, l'objectif poursuivi par la FLAC est de leur permettre de consolider leur structure, d'améliorer leurs processus et de renforcer leur *leadership* afin qu'elles soient reconnues comme un acteur incontournable par les acteurs provinciaux et locaux. Le soutien de la FLAC doit permettre de consolider la mobilisation intersectorielle entre les partenaires régionaux d'une même région, en appuyant le regroupement des partenaires régionaux provenant de divers secteurs autour de la persévérance scolaire ; en favorisant l'adhésion à une vision commune et l'engagement à investir dans l'action intersectorielle ; et, finalement, en offrant une assistance pour l'élaboration de diagnostics régionaux. Le soutien offert par les IRC aux communautés locales pour la consolidation ou l'émergence d'actions structurantes dans le domaine de la persévérance scolaire doit renforcer leurs relations. À ce titre, Réunir Réussir offre son appui aux IRC pour la création de mécanismes de liaison et de coordination entre les acteurs régionaux et locaux ; l'élaboration de diagnostics des besoins et de mesures favorisant la persévérance scolaire en concertation avec les acteurs locaux ; le développement de plans d'action régionaux ou locaux et le transfert de connaissances, d'expertises, d'outils et de pratiques aux acteurs locaux.

4.4.2.3. Autonomisation des trois OBNL

Les ententes partenariales avec le gouvernement établissent l'autonomie juridique des trois OBNL. Le mandat des OBNL est de soutenir la mobilisation des communautés locales ou des instances de concertation régionales. Suite à la phase d'implantation, la Fondation juge qu'ils ont acquis les compétences nécessaires en matière de gestion, de mobilisation, de développement de partenariat, de formation, d'évaluation, de communication et de finances et possèdent des ressources financières et humaines suffisantes afin d'accomplir les objectifs établis dans le cadre de leur mandat.

Ainsi, la gestion et l'exécution des projets de mobilisation des communautés locales et des projets de sensibilisation et de promotion sont déléguées aux OBNL. Leur rôle consiste à offrir une assistance technique aux regroupements locaux, à assurer la coordination des actions, leur adéquation avec les objectifs de leur mandat et l'évaluation de leur performance, à travers la reddition de compte. Les OBNL doivent également

³⁸⁰ Cette stratégie s'inspirait des actions menées par des regroupements de partenaires multisectoriels au plan régional autour de la réussite éducative, tels COSMOSS ou CREPAS.

établir des liens entre les regroupements locaux et des instances provinciales détenant une expertise dans leur champ d'activités respectif³⁸¹. Pour leur part, les CAL et les IRC se voient déléguer la gestion opérationnelle des projets au niveau local. En contrepartie de l'autonomie de ces deux paliers, ceux-ci ont des obligations de reddition de compte au niveau des ressources financières, humaines et matérielles et des résultats obtenus³⁸².

Afin de renforcer cette autonomie, la Fondation limite le financement de projets ou les interventions directes sur le terrain dans les domaines dont la responsabilité incombe aux OBNL, soit en matière de développement de la petite enfance, de saines habitudes de vie et de persévérance scolaire. Néanmoins, malgré cette autonomie, le financement des OBNL provient exclusivement de la FLAC et du gouvernement du Québec. De plus, les conseils d'administration des trois organismes sont composés de membres nommés par les deux partenaires³⁸³. En ce qui concerne la Fondation, l'influence sur les OBNL se fait principalement par l'entremise de Jean-Marc Chouinard et de Claude Chagnon, siégeant tous deux sur les trois conseils d'administration des OBNL, notamment via la reddition de compte, la pression exercée pour obtenir des résultats ainsi que le recours à l'expertise interne et externe à la Fondation³⁸⁴. La FLAC offre également des services d'impartition aux OBNL en ce qui a trait à la comptabilité (ex. élaboration de la charte comptable, vérificateurs etc.) et aux ressources humaines (ex. augmentation salariale, description de poste, recherche de personnel etc.). De même, les services informatiques sont gérés par Synergetic, un OBNL appartenant conjointement à la FLAC, à QEF, à AE et à R², renforçant les échanges d'informations et la complémentarité entre les OBNL³⁸⁵.

À la Fondation, l'autonomie des OBNL est perçue comme une perte de contrôle sur la gestion des fonds. Ainsi, un sentiment de risque d'être « gouvernementalisé » et de perdre sa capacité d'innovation est exprimé³⁸⁶. Les partenariats avec le gouvernement, forçant des négociations constantes et nécessitant la mise en place de mécanismes de suivi alors inexistant à la Fondation, augmentent la complexité de la gestion des fonds³⁸⁷. De plus, il y aurait un risque que la faible, voire l'absence de concertation entre les OBNL crée des effets de silos, dédouble les efforts entrepris sur le terrain³⁸⁸ et nuise à la cohérence de l'approche globale promue par la Fondation. De plus, ce manque de concertation demande la mobilisation d'intervenants terrain pour les trois instances³⁸⁹.

³⁸¹ E9, p.106.

³⁸² Fondation Lucie et André Chagnon, *Session d'information Mise à jour*, 1^{er} octobre 2008.

³⁸³ Le CA de Québec en Forme est formé de six membres nommés par le gouvernement du Québec et de six membres nommés par la FLAC. Pour leur part, les CA de Réunir Réussir et d'Avenir d'enfants sont chacun formés de quatre membres nommés par le gouvernement, de quatre membres nommés par la FLAC et de deux membres nommés conjointement. Avant la nomination des CA, des directives étaient données par la Fondation aux organismes afin qu'ils effectuent leur travail. E8, p.83.

³⁸⁴ E8, p.86, E14, p.191, 196-197, 200-201.

³⁸⁵ E8, p.82, E13, p.167. Synergetic 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.

³⁸⁶ E2, p.22, E8, p.85, E12, p.156.

³⁸⁷ E5, p.56, E9, p.127.

³⁸⁸ Plusieurs agents de développement d'AE et de QEF agissent dans les mêmes communautés.

³⁸⁹ E2, p.23, E6, p.69, E11, p.131.

Afin de renforcer la cohésion entre les trois OBNL, la Fondation a donc mis sur pied un comité réunissant leurs directeurs généraux³⁹⁰. Ce comité, prévu avant même la création des deux fonds en 2009, devait renforcer l'arrimage des trois OBNL. D'ailleurs, en 2009, les OBNL ont amorcé une ébauche de collaboration sur le plan opérationnel, particulièrement QEF et AE³⁹¹. Or, le souci d'arrimage est vécu comme une pression exercée par la Fondation sur la direction des fonds³⁹². Les OBNL, particulièrement AE, vivent cette action comme une perte d'autonomie³⁹³.

4.4.3. Réorganisation de la direction et mécanismes de suivi

La rationalisation du secteur philanthropique et la concentration des activités de la Fondation au sein des trois OBNL amènent une réorganisation de la haute direction et la création de mécanismes de suivi. Un comité permanent de vérification philanthropique est créé afin d'assurer un suivi des opérations philanthropiques auprès du CA³⁹⁴. Ce comité doit « assister le conseil d'administration en évaluant la portée et la pertinence des investissements de la Fondation en philanthropie par rapport à l'état d'avancement de la réalisation de sa mission »³⁹⁵. Il est responsable de vérifier le degré d'atteinte des objectifs à court et à moyen terme établis ou approuvés par le CA afin d'atteindre la cible de la réussite éducative, de rendre compte de cette vérification au CA et de lui formuler des recommandations afin d'évaluer et d'ajuster les actions entreprises en philanthropie.

Une nouvelle vice-présidence « Gouvernance, risque et performance » est mise sur pied en 2009-2010 afin de faire le suivi de la performance des trois fonds, d'assurer la reddition de compte au siège social et d'évaluer les résultats obtenus. En 2011, ces mécanismes de suivi de performance sont en cours de négociation et d'implantation au sein des trois OBNL³⁹⁶. Entre autres, la Fondation travaille à développer une compréhension commune des objectifs, des résultats escomptés et des indicateurs avec les OBNL et ses partenaires gouvernementaux³⁹⁷. Cette vice-présidence vise aussi à pallier le risque d'une perte de contrôle sur la performance et la mesure des résultats des fonds, avec le partage des responsabilités avec les partenaires gouvernementaux, l'autonomie acquise par les OBNL, la multiplication des niveaux intermédiaires de décision

³⁹⁰ E2, p.23, E5, p.52, E8, p.83-84, p.86-87, E9, 109, E11, p.130.

³⁹¹ E14, p.190-191, E15, p.218-220. L'arrimage devait permettre d'échanger des informations; de développer des stratégies, des outils d'intervention et des critères d'évaluation semblables, notamment en matière de mobilisation et de réduire le nombre d'agents de développement œuvrant dans les mêmes communautés.

³⁹² E15, p.219-222.

³⁹³ E13, p.170.

³⁹⁴ E12, p.146-147.

³⁹⁵ Fondation Lucie et André Chagnon, « Mandat des différents comités », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mandat-differents-comites.aspx>

³⁹⁶ E2, p.23, E5, p.52, E13, p.160-161, 166, E14, p.185-186. Une fois implantés, ces mécanismes devaient permettre une reddition de compte des ONBL auprès de la vice-présidence à travers un rapport annuel de performance (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.

³⁹⁷ E8, p.85, E13, p.160, E15, p.220-221.

et la distanciation de la FLAC des opérations terrains³⁹⁸. Un exercice d'identification des risques, tant philanthropiques que financiers, est donc lancé³⁹⁹. Ainsi, le mandat de cette vice-présidence est de fournir à la direction et au CA l'assurance que les objectifs stratégiques de la Fondation sont en voie d'être atteints, dans le cadre des normes, lois et règlements en vigueur, et d'identifier les risques de non atteinte de ces objectifs⁴⁰⁰.

Finalement, avec la signature d'ententes d'une durée de 5 à 10 ans, la direction des affaires juridiques perd de son importance. Elle est reprise par la direction des affaires financières, dirigée par M. Guy Brochu⁴⁰¹. Dans ce cadre, les projets internes sont récupérés par la direction des Ressources humaines, direction créée en 2008 avec la scission de la vice-présidence Finance et administration.

Finalement, en juin 2009, la présidence de la Fondation, occupée par André Chagnon depuis sa création, passe à son fils, Claude Chagnon⁴⁰². Claude Chagnon instaure un nouveau style de gouvernance axé sur le travail d'équipe, la collégialité, le consensus et la cohésion du siège social afin d'assurer la cohérence dans les discours et les actions et d'améliorer le climat de travail au sein de l'équipe⁴⁰³.

4.4.4. Changements au niveau du conseil d'administration

Entre 2006 et 2010, le Conseil d'administration connaît également des changements. En 2006, un comité de direction, composé de la haute direction⁴⁰⁴, est mis sur pied par M. André Chagnon afin d'assister le CA dans la prise de décision. Ce comité de direction permet de réduire le nombre de sujets abordés au CA⁴⁰⁵.

³⁹⁸ *Objectifs et indicateurs de performance Développement des enfants et des communautés et mobilisation de la société*, Annexe au procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration de la Fondation Lucie et André Chagnon tenue le mercredi 18 mars 2009.

³⁹⁹ E13, p.161.

⁴⁰⁰ E13, p.159-160.

⁴⁰¹ E8, p.81, 84.

⁴⁰² M. André Chagnon aurait cédé sa place en raison des soins que demandait son épouse, souffrant de la maladie d'Alzheimer. E8, p.80.

⁴⁰³ E8, p.80-81, 90-91, E9, p.101. L'organigramme de la Fondation a été repensé en décembre 2009 sous la forme d'un cercle afin de représenter l'importance de la collaboration au sein du comité de direction. De plus, M. Claude Chagnon a installé son bureau du côté des opérations philanthropiques afin de se rapprocher du terrain. Finalement, diverses activités ont été réalisées afin de créer un esprit d'équipe, d'améliorer la relation au supérieur immédiat et de mieux informer les employés sur les décisions de la direction et du CA. Néanmoins, cette tension persisterait, particulièrement chez les employés ayant travaillé longtemps à la Fondation ou approchant de la retraite. Notons néanmoins que la possibilité de congédiement demeure, créant un sentiment d'insécurité et que les moyens envisagés pour le renforcement de la cohésion reposent sur l'embauche de personnel ayant un esprit d'équipe, plus qu'un changement dans la culture organisationnelle des personnes embauchées.

⁴⁰⁴ Celui-ci est actuellement composé de Claude Chagnon, président du conseil et chef de la direction; Guy Brochu, premier vice-président et chef de la Direction financière; Sylvianne Chaput, vice-présidente Gouvernance, risque et performance; Jean-Marc Chouinard, vice-président Philanthropie; Hélène Chénier, directrice des Ressources humaines et Normand Grégoire, vice-président Placements. Fondation Lucie et André Chagnon, « Conseil d'administration, directions et comités », consulté le 8 août 2011, en ligne, adresse URL : <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/Conseil-administration.aspx>. E3, p.29.

⁴⁰⁵ E5, p.57.

De même, la composition du Conseil d'administration varie entre 2006 et 2010⁴⁰⁶. Alors que le CA en 2000 est formé à partir de relations personnelles de M. André Chagnon (ex. famille, amis, relations d'affaires, etc.), le CA de 2010, avec le départ de Gilles Nolet, membre fondateur, rend compte d'un principe de rotation des sièges afin d'assurer une diversité d'expertises⁴⁰⁷. Néanmoins, le CA demeure composé de membres de la famille Chagnon et d'une majorité de personnes provenant du milieu des affaires et ayant peu d'expertise terrain en matière de philanthropie ou dans le domaine communautaire⁴⁰⁸.

4.4.5. Redéfinition du rôle du siège social

En avril 2009, le Comité de direction de la FLAC engage la firme Deloitte & Touche afin de l'appuyer dans sa réflexion stratégique. Cette réflexion poursuit trois objectifs : réfléchir aux meilleurs moyens pour réaliser la mission, clarifier son rôle dans les ententes partenariales et se doter d'un positionnement stratégique⁴⁰⁹. Elle doit permettre de réorganiser la gestion des ressources humaines de la Fondation, de déterminer les compétences clés pour les projets de mobilisation des communautés locales et de déterminer les pistes à suivre dans le cadre des ententes partenariales.

La réflexion stratégique permet de constater l'évolution du modèle de la Fondation d'un modèle d'opérateur et de catalyseur à un modèle centré sur l'influence qu'elle souhaite exercer et sur un travail devant assurer une bonne gouvernance, cohésion et de saines collaborations entre les trois OBNL.

En premier lieu, la Fondation souhaite exercer une influence stratégique, à partir de l'expertise et des connaissances développées, en favorisant des changements de politiques publiques et des changements culturels au sein de la population afin que se pérennisent ses objectifs⁴¹⁰. Elle vise ainsi l'atteinte de deux objectifs. D'une part, face à la contestation de son intervention, la Fondation vise à être reconnue comme un acteur légitime, crédible, innovateur et rassembleur, afin de pouvoir exercer son rôle d'influence⁴¹¹. D'autre part, la stratégie d'influence vise à faire reconnaître les liens entre la prévention de la pauvreté et le développement du plein potentiel de l'enfant, la réussite éducative et la mobilisation des communautés, par les spécialistes, décideurs, intervenants, médias et grand public, afin que ceux-ci adoptent des actions et

⁴⁰⁶ En 2006, celui-ci se composait de neuf membres : André Chagnon, Christian Chagnon, Claude Chagnon, Éline Chagnon, Roger Jauvin, Lyse Brunet, Hubert Lacroix, J. Gilles Nolet et Marie-France Raynault. En 2007, Roger Jauvin quitta le Conseil d'administration et Alban D'amours le remplaça. En 2008, le conseil a été réduit à huit membres, suite au départ de Lyse Brunet pour la direction d'Avenir d'enfants. En 2009, Isabelle Chagnon et Rémi Marcoux se sont joints au Conseil d'administration. Finalement, en 2010, Éline Chagnon et J. Gilles Nolet ont quitté la Fondation.

⁴⁰⁷ E10, p.123, E11, p.139., E12, p.140. Les règlements de la Fondation établissaient qu'un administrateur ne pouvait siéger au Conseil d'administration plus de 10 ans.

⁴⁰⁸ E1, p.10; E4, p.39-41, 43; E5, p.57; E7, p.74.

⁴⁰⁹ Idem.

⁴¹⁰ E9, p.106, E15, p.224.

⁴¹¹ Pour atteindre cet objectif, la fondation devait faire connaître aux décideurs, intervenants, spécialistes, médias et grand public, ses réalisations et ses approches privilégiées; atteindre des résultats probants au sein de ces trois partenariats et faire connaître et valoriser le rôle de la philanthropie dans la société québécoise. Fondation Lucie et André Chagnon, Influence stratégique, Document de travail, 31 mai 2011.

changent leurs comportements⁴¹². La stratégie d'influence doit se déployer au sein des trois partenariats ainsi qu'auprès d'autres acteurs de la société. Au sein des trois OBNL, la Fondation souhaite clarifier les attentes, objectifs et visions de leur rôle et établir la cohérence de leur contribution au développement des enfants ; amener les partenaires gouvernementaux à partager la vision et les approches des trois OBNL ; favoriser l'intégration des trois enjeux (saines habitudes de vie, développement des enfants, persévérance scolaire) ; et, exercer un *leadership* auprès de l'État québécois. La Fondation désire valoriser et enraciner une culture de la prévention de la pauvreté⁴¹³ et soutenir la réflexion et la valorisation de la philanthropie et de sa contribution à l'innovation sociale dans la société québécoise. Cinq stratégies sont ainsi privilégiées.

- Mettre à jour les connaissances et documenter les bonnes pratiques, les réalisations et les savoirs du terrain (obstacles rencontrés, besoins des enfants, des familles et des communautés, etc.) et se doter d'une capacité autonome d'analyse stratégique et de critique des politiques publiques.
- Susciter la création d'alliances et s'inscrire dans des réseaux afin de partager publiquement les convictions de la Fondation.
- Soutenir des expérimentations d'innovations sociales prometteuses et ciblées initiées par d'autres acteurs de la société.
- Produire et soutenir la production de contenus d'information destinés sur les enjeux qui intéressent la Fondation.
- À travers les activités de communication de la Fondation, soutenir la diffusion de connaissances et la tenue de débats publics, plaider la cause de la prévention de la pauvreté, faire connaître et mettre en valeur les résultats des OBNL et des autres actions de la Fondation.

Bref, aux yeux de la Fondation, l'influence stratégique doit reposer sur l'intégration des savoirs pratiques issus des communautés et des connaissances produites par les communautés d'experts afin d'influencer les décideurs dans l'élaboration des politiques publiques. Elle doit passer par l'élargissement des consensus autour des objectifs qu'elle poursuit, de l'intensification de ses relations avec les *leaders* terrain afin de créer une légitimité, rester informée et élargir sa base d'appui auprès des décideurs publics.

En deuxième lieu, la Fondation doit assurer la coordination des relations de gouvernance avec les partenaires gouvernementaux et les OBNL. De concert avec le gouvernement, elle doit déterminer et analyser l'atteinte des objectifs stratégiques, de performance et financiers des OBNL, coordonner la stratégie philanthropique, donner des avis ou des conseils lors de la prise de certaines décisions opérationnelles, offrir un support et de l'accompagnement aux OBNL, selon les besoins exprimés et finalement, coordonner les efforts en vue d'établir des partenariats afin d'offrir des services aux OBNL.

⁴¹² Afin d'atteindre cet objectif, la Fondation devait mettre la prévention de la pauvreté au cœur des préoccupations de la population; accroître la réussite éducative des jeunes et l'implication de leurs parents; augmenter le nombre de communautés s'appropriant les enjeux liés à la prévention de la pauvreté, mettant en commun des réseaux et combinant des ressources ainsi qu'influencer l'État afin qu'il adopte et déploie des politiques publiques efficaces et cohérentes en prévention de la pauvreté. Idem.

⁴¹³ Cette culture devait se fonder sur une approche ascendante en matière de développement social; une mobilisation des communautés qui favorise le développement du plein potentiel des enfants et une réflexion en interaction avec les milieux quant aux autres déterminants de la pauvreté qu'il serait pertinent d'explorer. Idem.

Finalement, elle doit être à l'écoute des communautés locales, qui doivent néanmoins être accompagnées par les OBNL plutôt que par la FLAC. La Fondation exerce un rôle au niveau du *leadership*, de la gestion des partenariats ; du transfert d'expertise et de connaissances⁴¹⁴, de la gestion de la performance et des risques ; de la gestion de portefeuille ; de l'analyse stratégique ; de la gestion médiatique et des relations publiques.

Sur la base de ce nouveau positionnement, le siège social doit orienter ces actions pour les trois à cinq prochaines années (2010-2015) sur cinq objectifs stratégiques :

- 1) avoir identifié et géré les risques de réalisation et avoir une appréciation complète de la qualité des partenariats et des premiers effets des contributions ;
- 2) contribuer à améliorer la capacité des communautés à atteindre leurs objectifs en s'assurant que les actions consolidées soient facilitantes, coordonnées et cohérentes ;
- 3) exercer un leadership d'idées en tant que lieu d'expertise distinct pour sa vue d'ensemble et sa capacité à organiser et à valoriser les expériences, les expertises et les savoirs cumulés chez les OBNL et la Fondation, ainsi qu'en ayant recours à de l'expertise externe ;
- 4) légitimer la contribution de la Fondation au développement des communautés, à la réussite éducative des enfants et à la prévention de la pauvreté au Québec ;
- 5) dans une perspective à moyen terme, se doter d'une première lecture des autres déterminants de la pauvreté.

⁴¹⁴ Deloitte & Touche, *op. cit.*

4.5. Conclusion

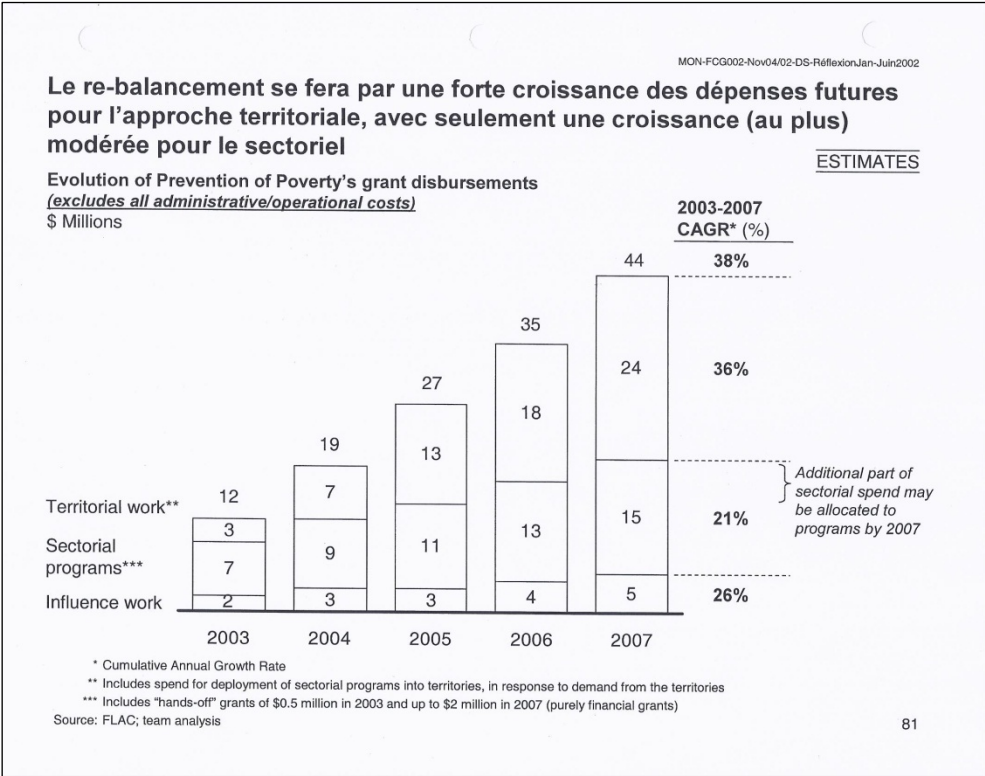
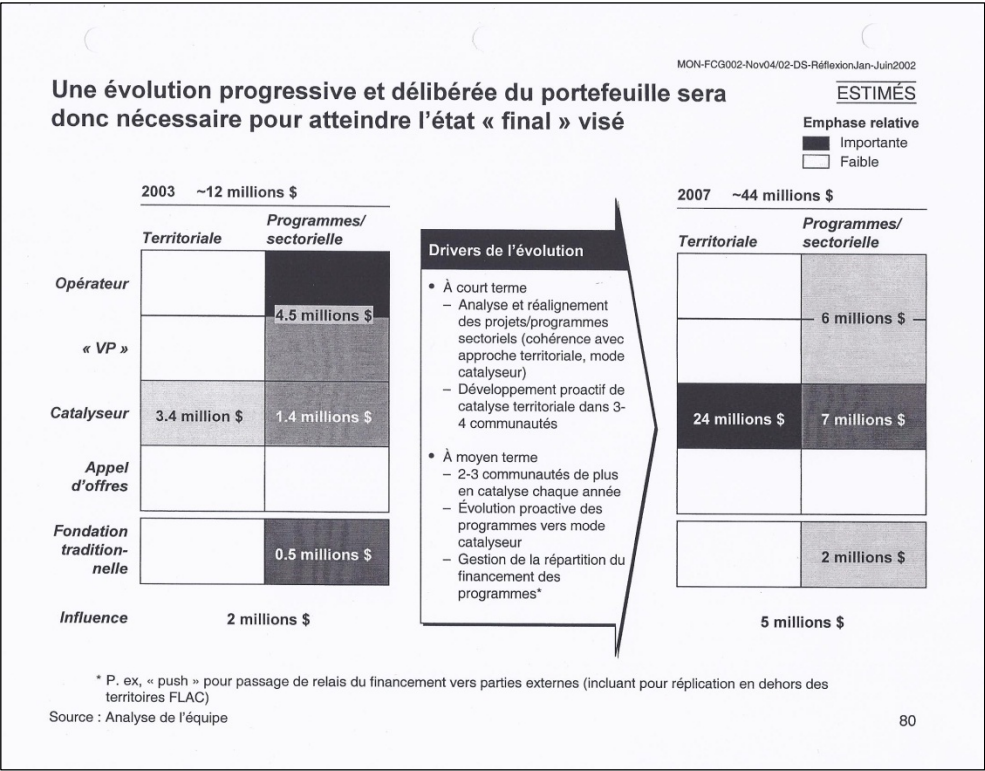
Le survol de la période 2006-2010 permet de mettre en lumière les forces et faiblesses actuelles de la Fondation. La réorientation stratégique de 2006 renforce les interventions de la Fondation. D'une part, la définition de la stratégie de mobilisation des communautés locales et son implantation dans divers projets de la Fondation, particulièrement Québec en Forme et Québec Enfants/Avenir d'Enfants, a un effet intégrateur, tant au niveau de la carte stratégique, des cadres de références, des ententes partenariales que des missions et visions des OBNL. De même, la nouvelle cible, la réussite éducative, doit intégrer les cibles de Québec en Forme (saines habitudes de vie), Québec Enfants/Avenir d'Enfants (développement global de l'enfant), et Réunir Réussir (persévérance scolaire) dans un même continuum. D'autre part, Québec en Forme connaît une forte croissance ainsi qu'un élargissement de son mandat. Finalement, la conclusion de nouvelles ententes partenariales permet de faire ressortir la capacité acquise par la FLAC d'influencer les politiques publiques et d'engager des fonds publics dans des partenariats à long terme.

Au niveau des faiblesses, l'engagement dans plusieurs partenariats avec le gouvernement du Québec, dans lesquels doivent désormais s'orienter la majorité des fonds, entraîne le besoin de réduire le financement des autres projets. Dans ce contexte, la Fondation prévoit ne pas renouveler 40 projets qui viendront à échéance en 2012. D'autre part, en 2010, la firme Deloitte & Touche identifie différents points à améliorer : mieux structurer le travail et améliorer la coordination ; gérer et soigner les relations avec les partenaires et collaborateurs ; gérer l'image de la Fondation, particulièrement concernant les ententes gouvernementales, aligner les communications ; gérer sa présence au sein des OBNL et sur le terrain et améliorer l'évaluation de l'impact des investissements. Ces points reflètent la complexification des relations de la Fondation, avec la multiplication des parties prenantes aux partenariats (gouvernement, communautés, etc.) et les controverses liées aux partenariats avec le gouvernement.

Durant cette période, la Fondation fait divers apprentissages. Entre autres, avec sa réorientation stratégique, elle met en place une stratégie de mobilisation des communautés locales et de mobilisation de la société qui donnent une cohérence à ses interventions. À travers la mise en œuvre de cette stratégie, la Fondation identifie les facteurs de succès de la mobilisation des communautés locales. D'autre part, les divers réaménagements organisationnels favorisent une stabilité de la structure organisationnelle, stabilité renforcée par la redéfinition de la mission, désormais axée sur la prévention de la pauvreté, et la transformation de la Fondation en fiducie. Troisièmement, la conclusion d'ententes partenariales avec l'État devient une stratégie forte afin de pérenniser l'action de la Fondation. Elle fournit l'occasion à la Fondation de clarifier ses relations avec les trois OBNL, le gouvernement et les comités d'actions locaux. Dans ce sens, dans le cadre de la décentralisation des opérations vers les OBNL, la Fondation investit des efforts afin développer, en collaboration avec QEF, AE et R2, des stratégies de mobilisation locale et régionale respectant l'autonomie des communautés et des régions. Dans ce contexte, la communication de la Fondation avec les divers acteurs œuvrant dans ses champs d'intervention s'améliore, rétablissant progressivement la confiance auprès des milieux communautaires et publics. Au niveau du siège social, afin d'améliorer le climat de travail et d'unir la direction et le conseil d'administration, des efforts sont faits en vue d'instaurer un style de gouvernance fondé sur la collégialité. Finalement, les apprentissages faits dans le cadre des partenariats avec le gouvernement du Québec amènent

une réflexion sur le rôle d'influence de la Fondation. Bien que présente dès la conclusion des ententes partenariales, cette réflexion stratégique vise à systématiser l'influence que la Fondation souhaite exercer sur les pratiques gouvernementales, notamment en matière de prévention.

ANNEXE



Listes des personnes interrogées dans le cadre des entrevues semi-dirigées

André Chagnon

Président du conseil et Chef de la direction de la Fondation Lucie et André Chagnon

Claude Chagnon

Président de la Fondation Lucie et André Chagnon

Gilles Nolet

Ancien membre du Conseil d'administration de la Fondation Lucie et André Chagnon

Guy Brochu

Premier vice-président et Chef de la direction financière et Affaires corporatives de la Fondation Lucie et André Chagnon

Hélène Chénier

Directrice, ressources humaines et projets spéciaux de la Fondation Lucie et André Chagnon

Normand Grégoire

Vice-président, Placements de la Fondation Lucie et André Chagnon

Sylvianne Chaput

Vice-présidente, Gouvernance, risque et performance de la Fondation Lucie et André Chagnon

Mireille Jetté

Ancienne employée de la Fondation Lucie et André Chagnon en évaluation et performance et directrice Soutien stratégique et performance

André Lebon

Ancien employé de la Fondation Lucie et André Chagnon en petite enfance, devenu consultant

Marc Dumont

Conseiller stratégique, Performance de la Fondation Lucie et André Chagnon

David Salinas

Consultant de la Fondation Lucie et André Chagnon en planification stratégique

William A. Ninacs

Consultant de la Fondation Lucie et André Chagnon en mobilisation communautaire

François Lagarde

Consultant de la Fondation Lucie et André Chagnon en Mobilisation de la société

Sophie Harnois

Directrice générale de Réunir Réussir

Eric Myles

Directeur général de Québec en Forme

Lyse Brunet

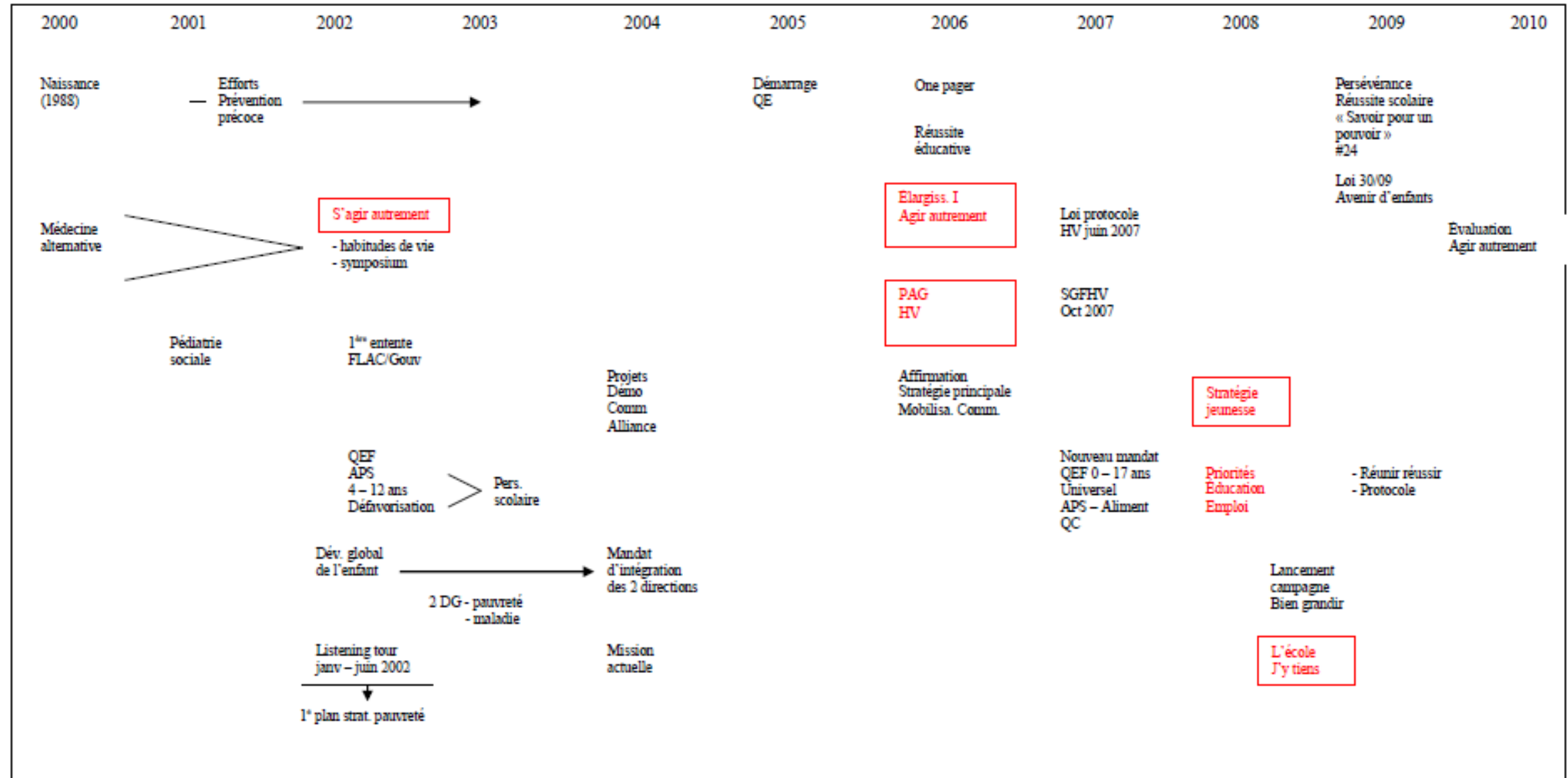
Directrice générale d'Avenir d'enfants

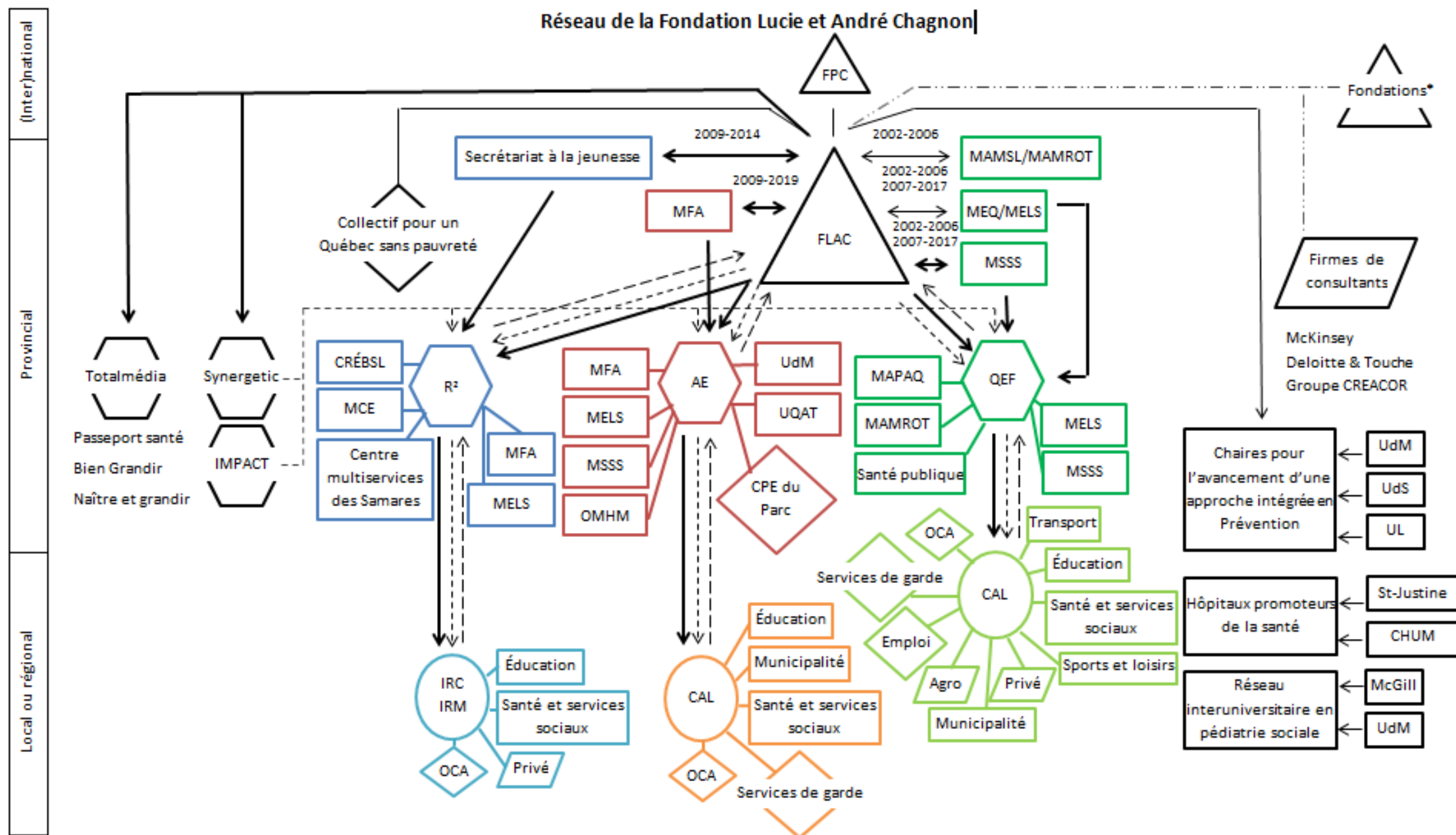
Phase	Structure organisationnelle	Projets	Mission, vision et objectifs	Cibles et stratégies
Antécédents 1980-2000	• Sojecci • Chagnon Foundation Trust	• Centres de travail adaptés • Fondation Terre des Jeunes • Portage : centre de traitements pour jeunes toxicomanes	• Bienfaisance : prévention de la pauvreté et de la maladie • Tradition philanthropique développée au club Kiwanis • Valeurs familiales d'entraide	
Démarrage 2000-2002	• Incorporation de la FLAC (Octobre 2000) 1 380M\$ • Petite équipe initiale : 5 personnes • Création du CA • Création des directions ○ Financière ○ Exécutive ○ Placements ○ Philanthropie ○ Immeubles ○ Commensal • Division de la Philanthropie en deux directions ○ Prévention de la pauvreté ○ Prévention de la maladie • Recrutement de personnel : 38 en 2002 • Mise en place de processus de gestion	• Centre de service intégré : insertion au sein du Commensal • Réseau Proteus : portail Internet en médecine alternative • Appui à : Projet Prométhée, Collectif pour un Québec sans pauvreté, Mouvement pour l'intégration et la rétention en emploi (MIRE), Assistance aux Enfants en Difficultés (AED) • Lancement de : Famille en tête (FET) avec (RESO) • Entente avec le MSSS, le MEIS et le MAMROT pour la création de Québec en Forme	• Mission : contribuer à améliorer la santé physique, mentale et sociale des individus, leurs familles et leurs communautés en les informant, les habilitant, les soutenant et les responsabilisant grâce à des projets offrant une solution globale, novatrice et durable • Objectifs : ○ éliminer la pauvreté et l'exclusion et les problèmes de santé ○ promouvoir la santé globale et l'autonomie économique des individus; ○ travailler avec les enfants et leurs familles; ○ s'attaquer aux causes de la pauvreté et de la maladie; ○ crédibiliser la santé intégrale. • Prépondérance de l'axe santé se réduit (75% à 50%)	• Approche <i>bottom-up</i> : modèle de catalyseur territorial inspiré de l'approche <i>comprehensive community initiative</i> • Stratégie terrain à deux volets : territorial et sectoriel • Évaluation positive de la présence de nombreux organismes publics et communautaires • Groupes cibles : les enfants, leur famille et leur communauté

Transition 2002-2005	• Tensions entre les directions Prévention de la pauvreté et Prévention de la maladie • Création du secteur Philanthropie englobant ces deux directions • Création de trois secteurs d'intervention : ○ Développement des enfants et des communautés (DEC) ○ Approche intégrée en Prévention (AIP) ○ Promotion de la Santé (PS) • DEC chapeautait 4 modules : ○ Petite enfance; ○ Habitudes de vie ○ Coordination, communication, recherche et documentation ○ Gestion de la planification et de la performance. • Réorganisation du secteur corporatif, notamment des directions : ○ Finance et administration, ○ Affaires juridiques et corporatives, ○ Placements. • Mise en place de systèmes de gouverne et d'évaluation des projets et programmes • Augmentation du personnel : 61 personnes en 2005 • Élargissement du CA en 2005 : 9 membres	• Déploiement de QEF sur le territoire • Lancement du projet de QE en 2005. • Plus de 60 projets administrés par DEC (75% du budget) en développement communautaire • AIP (10% du budget) établit des partenariats avec les réseaux universitaires et professionnels pour la recherche (chaires), la formation et le transfert de connaissance en prévention • PS (15% du budget) établit des alliances de concertations pour la promotion de la santé • Effet structurant du projet Québec en Forme sur la stratégie de mobilisation des communautés locales • Les comités d'action locaux (CAL) de QEF serviront de modèle aux CAL de QE/AE et aux IRC de R²	• Nouvelle mission : Contribuer au développement et à l'amélioration de la santé par la prévention de la pauvreté et de la maladie, en agissant principalement auprès des enfants et de leurs parents • Nouvelle vision affirme un désir d'influence des politiques publiques : Que les gouvernements adoptent des actions préventives efficaces à caractère universel, et mobilisent l'ensemble des acteurs de la société, prioritairement au Québec, afin qu'eux aussi adoptent une approche préventive de la pauvreté et de la maladie • Principes directeurs ○ S'attaquer aux causes des problèmes ○ <i>Empowerment</i> des familles et des communautés ○ Approche issue des besoins et des actifs des familles et communautés ○ Travailler avec les individus et organismes dans leur communauté ○ Agir comme catalyseur plutôt qu'opérateur ○ Ne pas se substituer à l'État ni aux ressources existantes ○ Agir en partenariat ○ Innover dans les actions et privilégier des interventions efficaces ○ Évaluer qualitativement, quantitativement et de façon continue les programmes • Prépondérance de l'axe pauvreté s'affirme (50% à 75%)	• Cible : développement global des enfants • Stratégies d'action : ○ DEC : mobilisation des communautés locales et développement et courtage des connaissances ○ AIP : appuyer les milieux de formation et de pratique des soins de santé et informer le grand public ○ PS : promouvoir des attitudes et des comportements qui favorisent la Santé
---------------------------------	---	---	---	--

Phase	Structure organisationnelle	Projets	Mission, vision et objectifs	Cibles et stratégies
Réorientation et relance 2006-2010	• Autonomie opérationnelle des OBNL, des CAL et des IRC • Stabilisation du personnel de la FLAC (76 personnes en 2009) • Attrition de personnel du siège social (38 personnes en 2010) vers les OBNL et pertes d'expertise terrain • Rationalisation de la structure organisationnelle ○ Fusion des départements AIP et PS et création de la direction Mobilisation de la société (MS) (2007) ○ Fusion de MS et de DEC et création de la direction Philanthropie (2009) ○ Réorganisation de la direction vers une gouvernance collégiale et création d'un comité de direction (2009) ○ Création de la direction ressources humaines (2008) ○ Création de mécanismes de suivi et d'évaluation (direction Gouvernance, risque et performance, comité de vérification philanthropique, etc.) (2009) ○ Transition à la présidence d'André à Claude Chagnon • Changement des statuts corporatifs (2009) pour faire de la FLAC une fiducie • Redéfinition du rôle du siège social (2010): passage d'un rôle de catalyseur à un rôle d'influence et de gouvernance : (ex. coordination des partenariats avec le gouvernement, soutien et veille auprès des OSBL)	• Renouvellement du partenariat de QEF (2006) • Campagne Bien Grandir • Création d'hôpitaux promoteurs de la santé • Plaidoyers avec le Collectif pour un Québec sans pauvreté • Publication du magazine Bien Grandir et des sites Internet Passeportsanté et Naitre-et-Grandir • Création de trois fonds : ○ <i>Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie</i> (FPSHV), par la loi 1 issu d'une entente avec le MSSS totalisant 480 M\$ sur 10 ans (2007-2017), financés par la FLAC (240M\$), le MSSS (200M\$) et le MELS (40M\$) ○ <i>Fonds pour le développement des jeunes enfants</i>, par la loi 7, de 400 M\$ financés sur une période de 10 ans (2009-2019) par la FLAC (250 M\$) et le MFA (150 M\$). ○ Fonds visant à mobiliser les intervenants concernés par la réussite éducative afin de lutter contre le décrochage scolaire : 100 millions sur 5 ans (2009-2014), financés à parts égales, avec le Secrétariat à la Jeunesse, administrés par Réunir Réussir. • Élargissement du mandat de QEF aux SHV et aux 0-17 ans et renforcement des CAL • Développement des CAL d'AE (60) • Consolidation de la structure des IRC et renforcement de leur leadership afin qu'elles soient reconnues • La <i>Société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants</i>, devient Avenir d'enfants, en fusionnant le Centre 1,2,3 Go! et QE. • En octobre 2010, fusion de QEF et du FPSHV dans le but de renforcer leur cohérence, leur synergie et leur harmonisation • Miser sur les trois OBNL, QEF, AE et R², et injection de fonds représentant près de 54 M\$ annuellement dans ceux-ci, sur une période allant de 5 à dix ans • Retrait de plus de 40 projets, maintenant uniquement les projets concernant les prochains déterminants de la santé	• Nouvelle mission retire l'axe santé : prévenir la pauvreté en contribuant au développement optimal des jeunes québécois, tant sur le plan physique que sur les plans psychologique, cognitif, social, affectif et spirituel, de leur plus jeune âge (dès la conception) jusqu'à 17 ans inclusivement • Intégration des cibles des OBNL autour de la nouvelle cible : la réussite éducative • Celle-ci comprend l'instruction, l'intégration des savoirs académiques, la socialisation. Acquisition des savoirs, valeurs, attitudes et comportements utiles au fonctionnement en société, la qualification préparant à l'insertion professionnelle, et l'adoption de saines habitudes de vie • Objectif : Les enfants doivent devenir des parents autonomes et accomplis, perpétuant au sein de leurs cercles familial et social une culture de réussite personnelle et collective	• Réorientation stratégique (2006) ○ stratégie principale : mobilisation des communautés locales ○ stratégie complémentaire : mobilisation de la société ○ cible : réussite éducative • La mobilisation des communautés locales s'intègre aux trois ententes partenariales avec le gouvernement • Mobilisation d'une communauté locale signifie qu'un groupe d'individus, provenant de divers secteurs, organisations ou constituantes de cette communauté, s'entendent pour travailler ensemble à réaliser un but ou un projet commun dans une perspective de pérennité • Passage du modèle de catalyseur au modèle axé sur la coordination des partenariats (gouvernance) et l'influence des politiques publiques

Évolution des cibles, des projets et des partenariats de la Fondation Lucie et André Chagnon





Légende

Type d'organisations	Composition des organisations	Type de relations	Force de la relation
 Fondation	 Membres du CA de QEF	 Partenariat	 Relation forte
 Instance publique	 Membres du CA d'AE	 Financement	 Relation faible
 Organisme sans but lucratif	 Membres du CA de R²	 Consultation	
 Instance de concertation	 Membres des CAL de QEF	 Accompagnement	
 Organisme communautaire	 Membres des CAL d'AE	 Lobbying	
 Secteur privé	 Membres des IRC/IRM de R	 Reddition de compte	

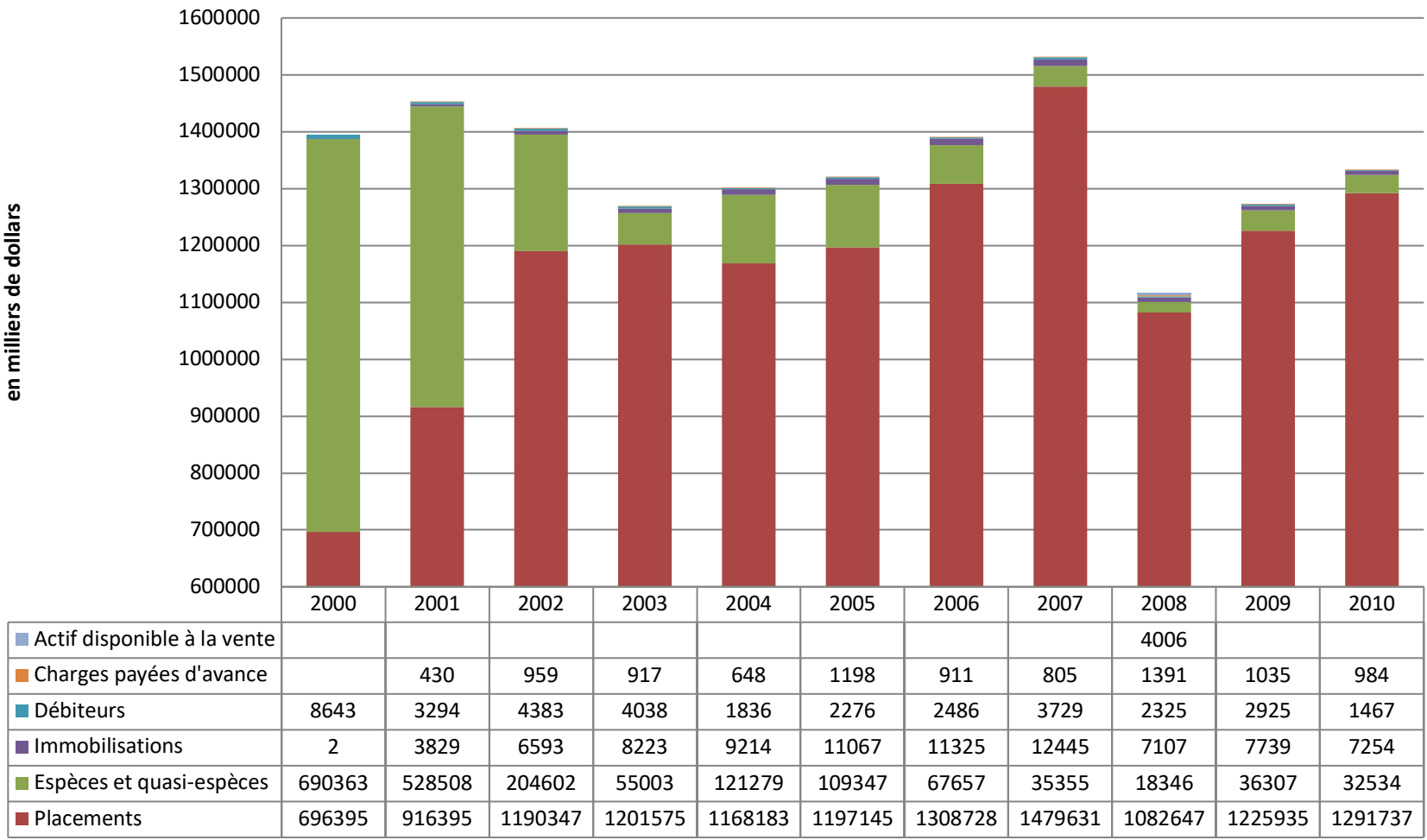
Sigles et abréviations

AE	Avenir d'enfants
CAL	Comité d'action local
CHUM	Centre hospitalier de l'Université de Montréal
CPE	Centre de la petite enfance
CRÉBSL	Conférence régionale des éluEs du Bas-Saint-Laurent
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FPC	Fondation Philanthropique Canada
IRC/IRM	Instance régionale de concertation/Instance régionale mobilisée
MAMSL	Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
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

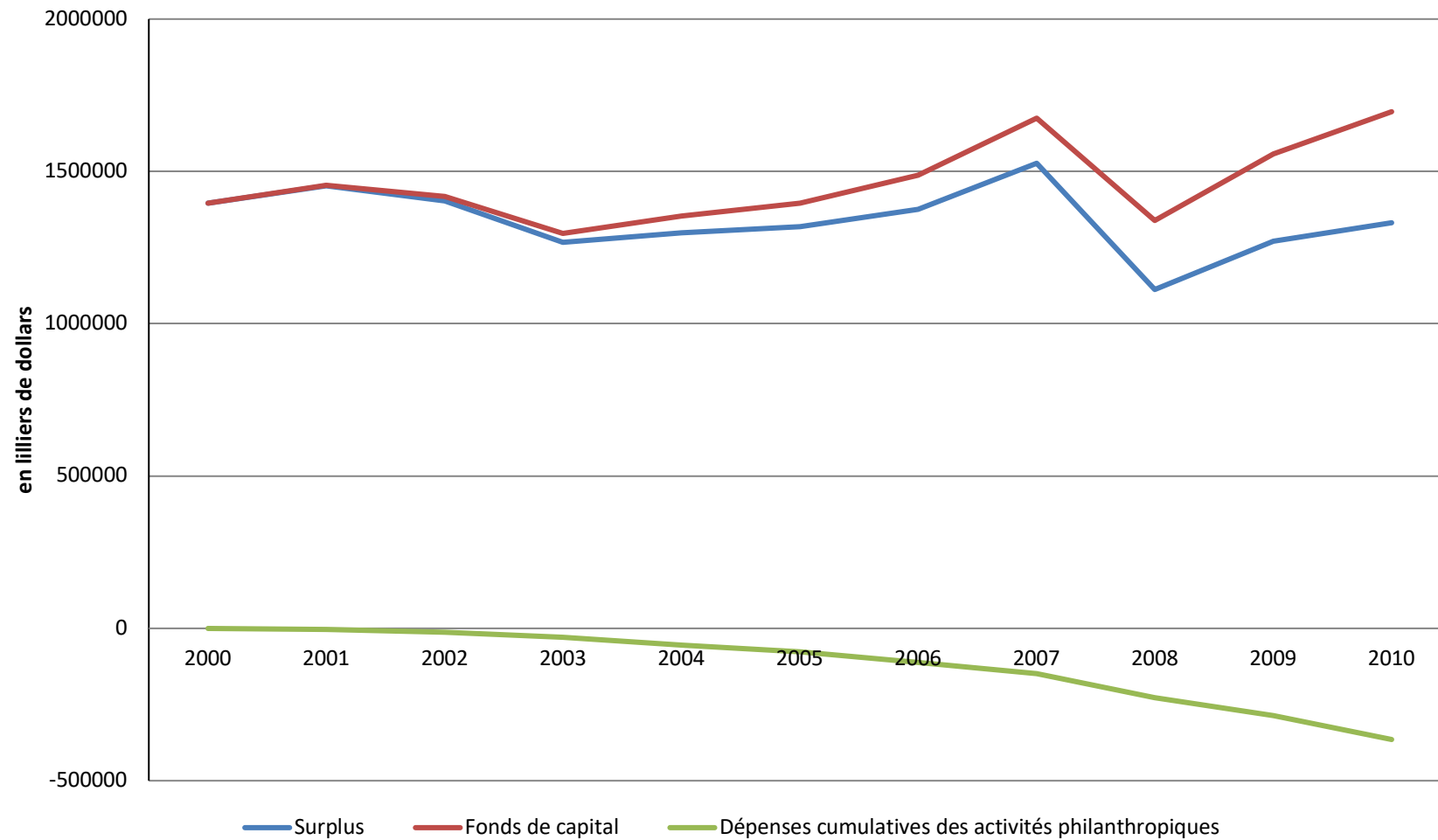
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OCA	Organisme communautaire ou associatif
OMHM	Office municipale d'habitation de Montréal
QEF	Québec en Forme
R²	Réunir Réussir
UdM	Université de Montréal
UdS	Université de Sherbrooke
UL	Université Laval
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

* : New Profit Inc. (Boston), Harvard Business School – Social Enterprise Program (Boston), Surdna Foundation (New York), Morino Institue/Venture Philanthropy Partners (Washington D.C.), Social Capital Partners (Toronto), Annie E. Casey Foundation (Baltimore), Pew Charitable Trusts (Philadelphia), Edna McConnell Clark Foundation (New York), Centraide (Montréal), McConnell Foundation (Montréal)

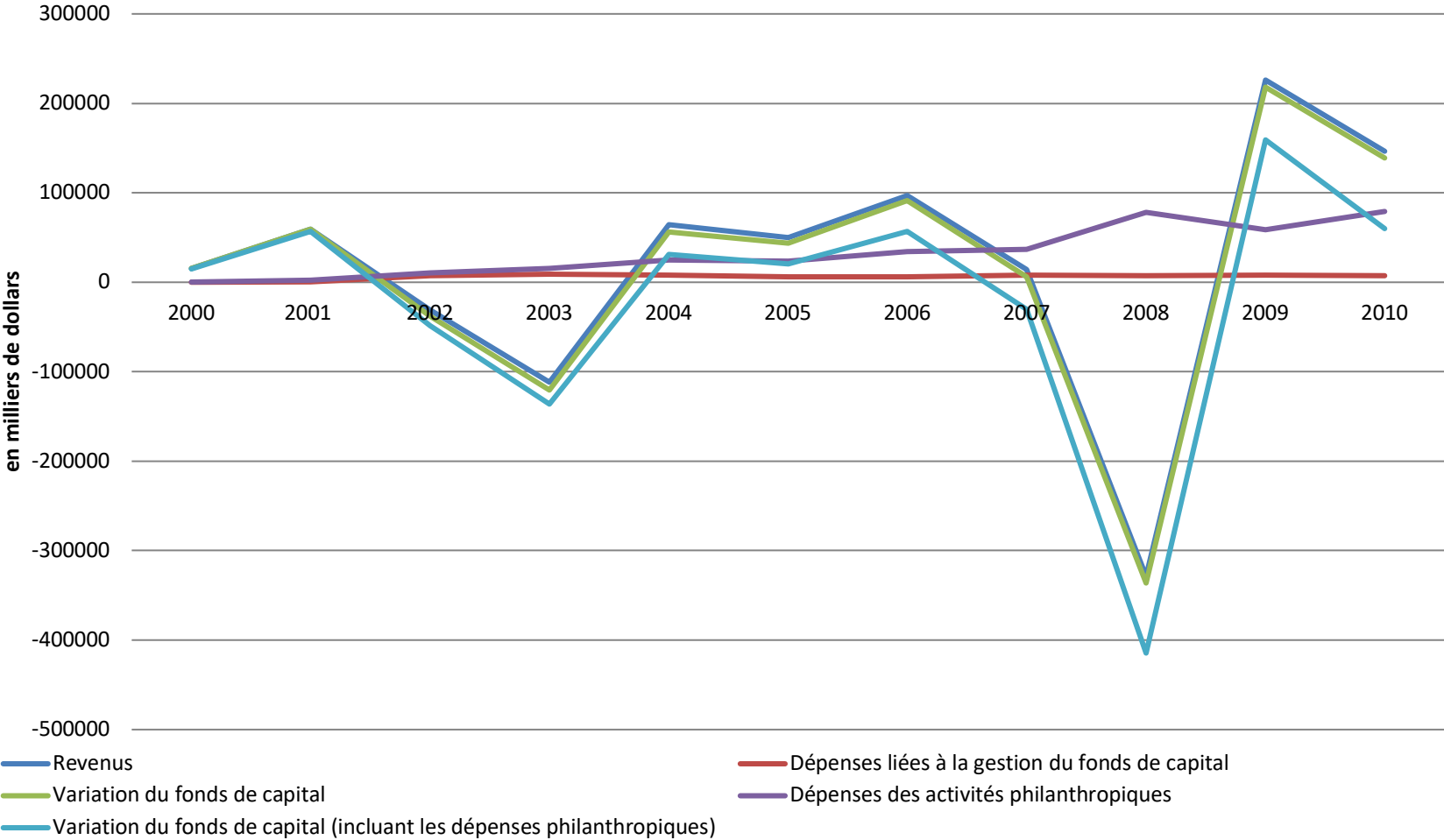
Actifs de la Fondation Lucie et André Chagnon (2000-2010) selon ses états financiers



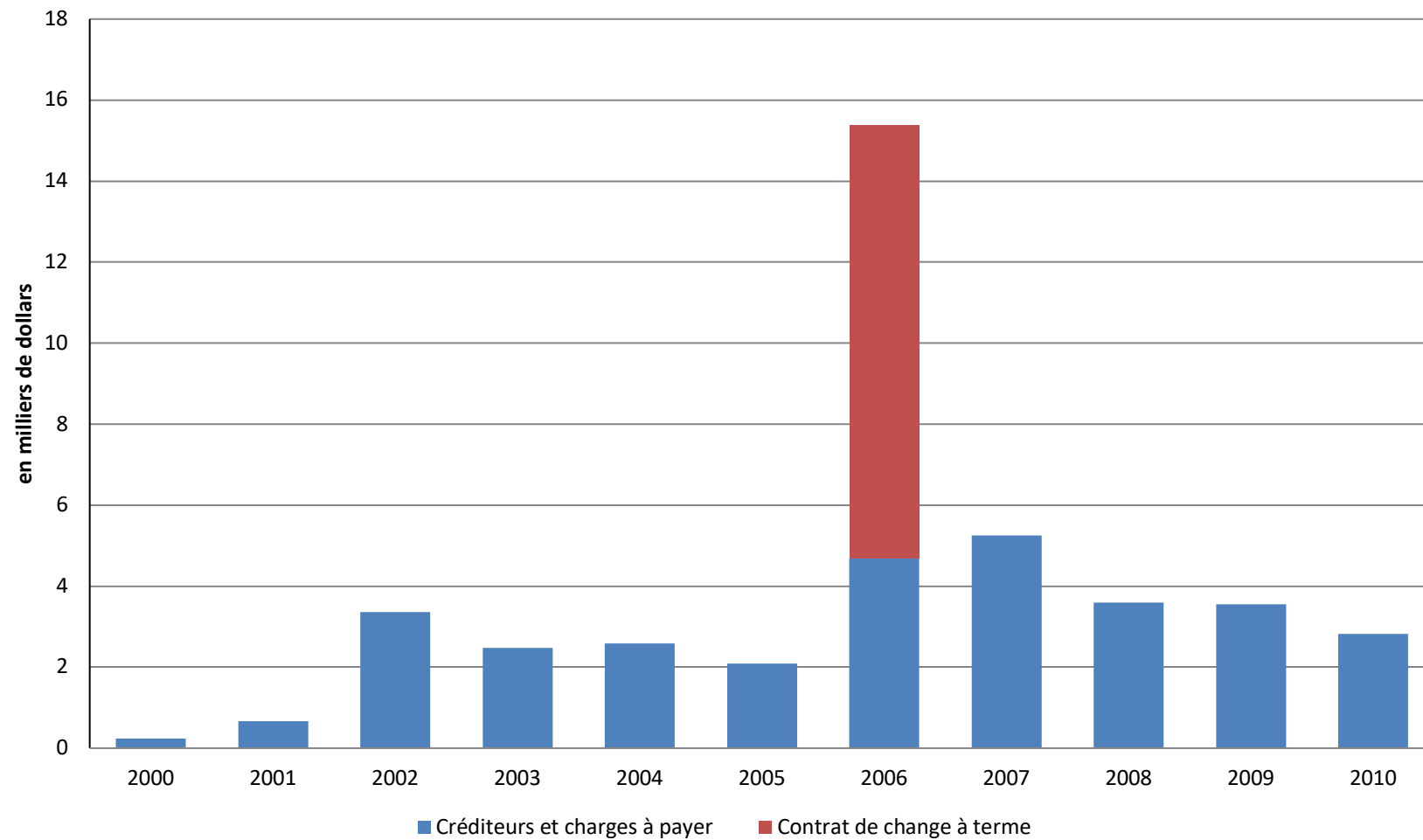
Évolution du fonds de capital (2000-2010) selon les états financiers de la Fondation Lucie et André Chagnon



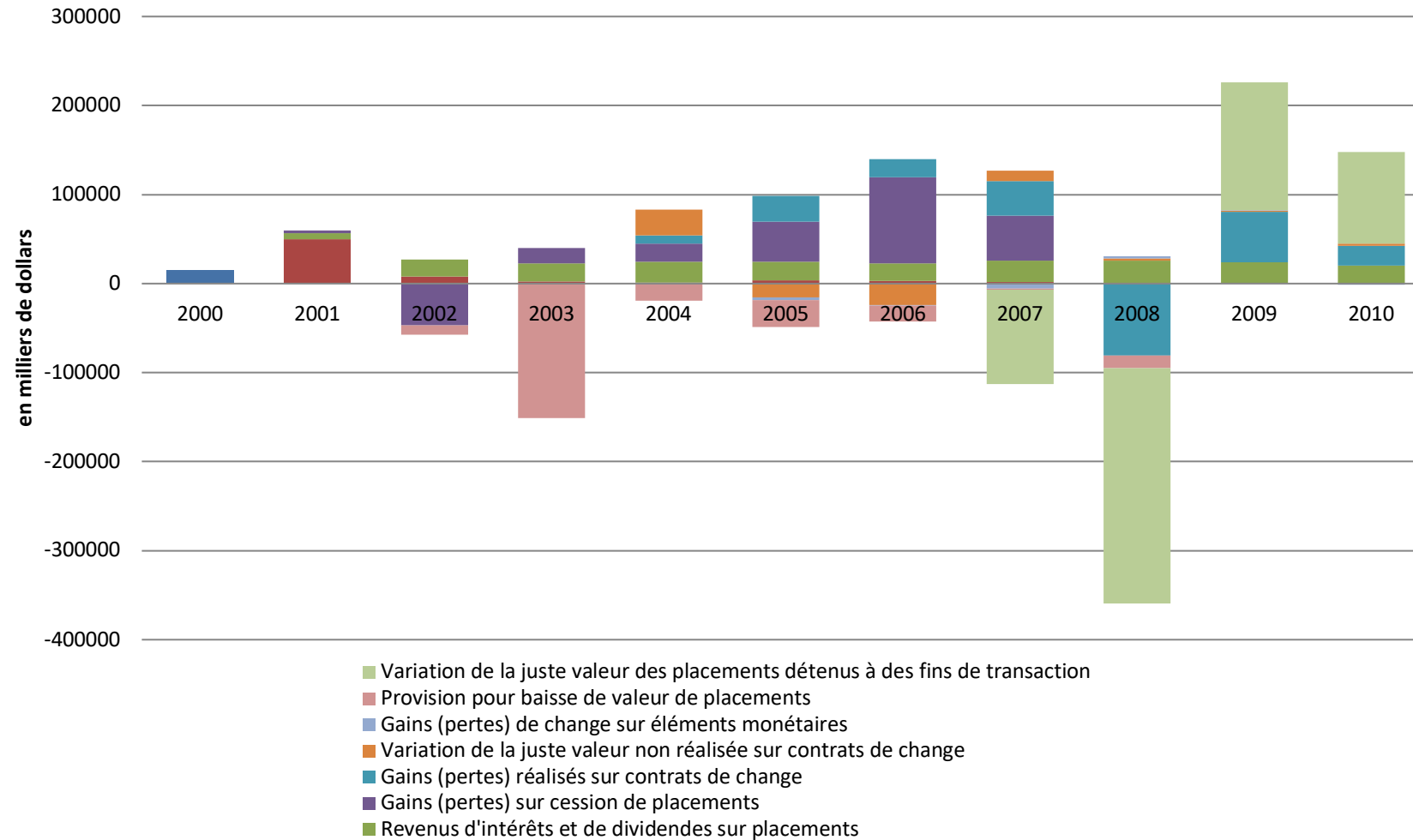
État du fonds de capital (2000-2010) selon les états financiers de la Fondation Lucie et André Chagnon



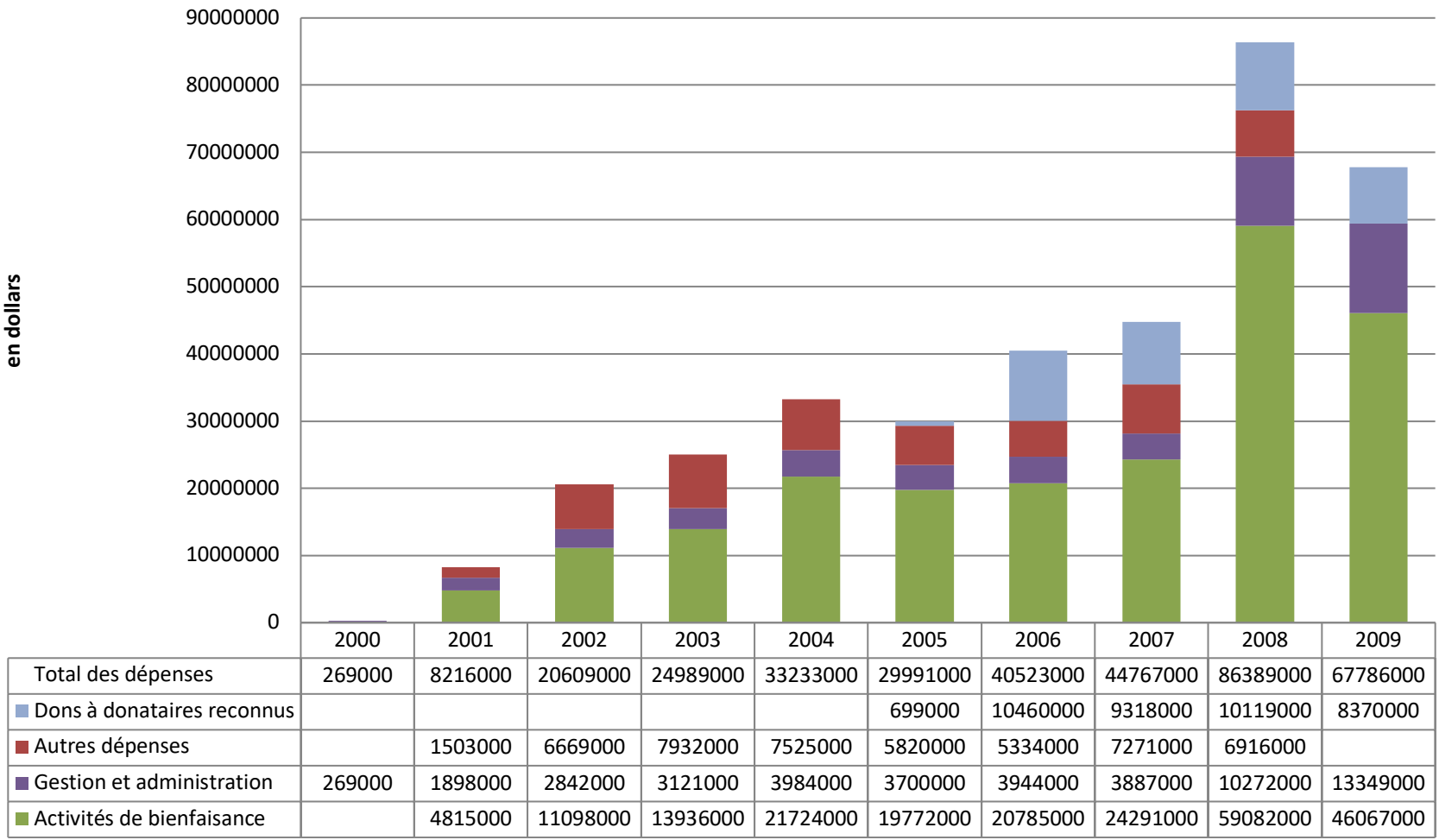
Passifs de la Fondation Lucie et André Chagnon (2000-2010) selon ses états financiers



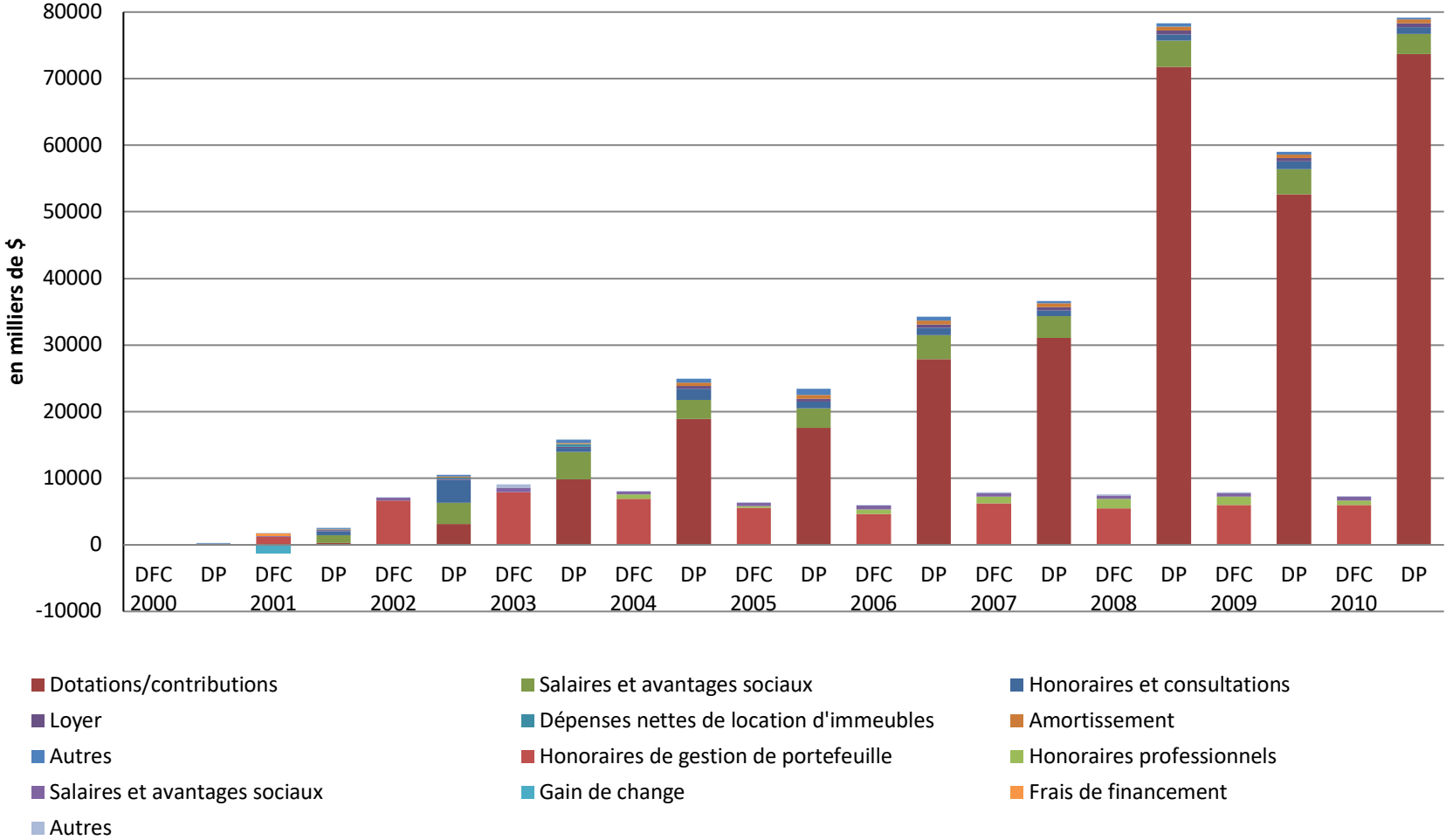
Revenus de la Fondation Lucie et André Chagnon (2000-2010) selon ses états financiers



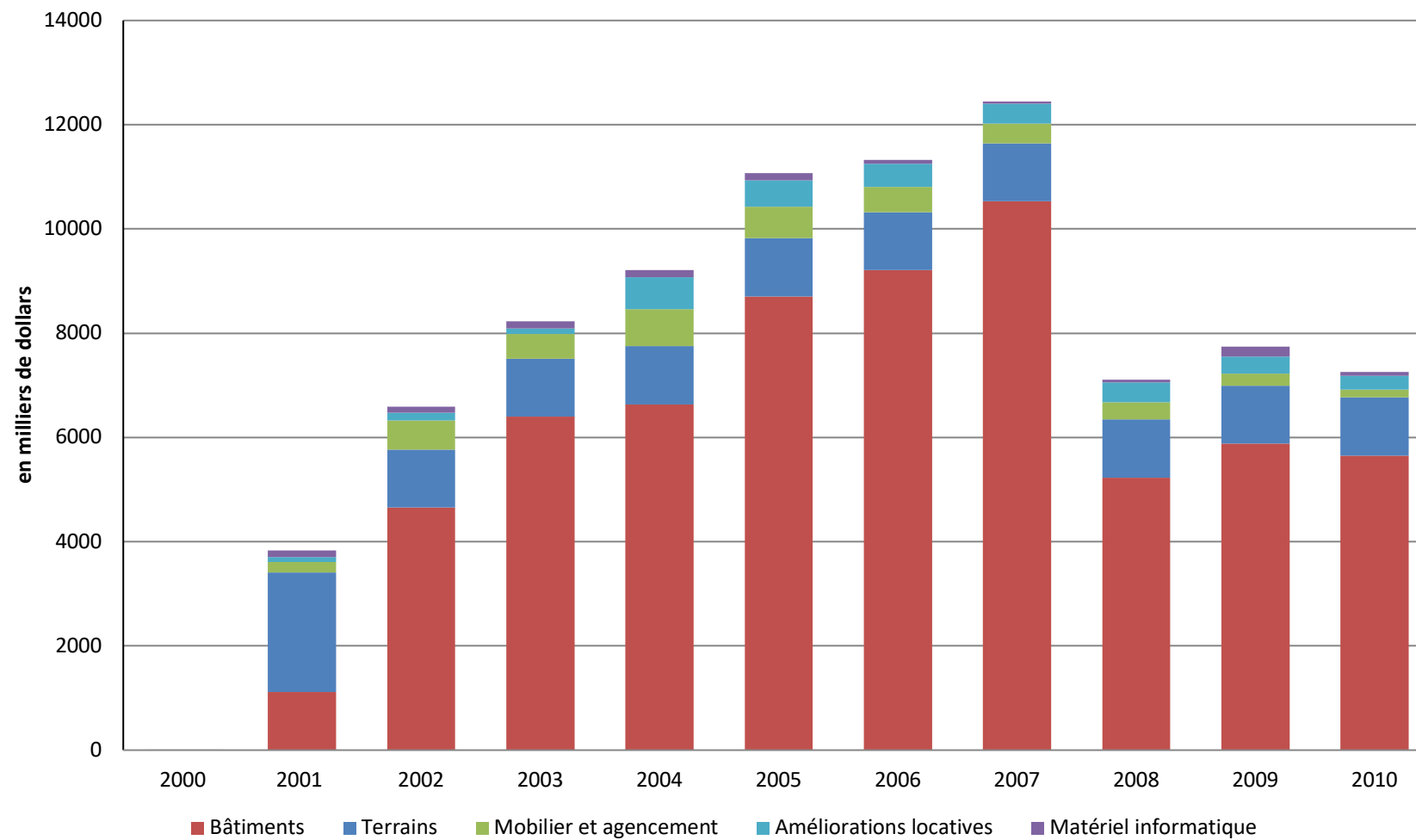
Dépenses de la Fondation Lucie en André Chagnon (2000-2009) **selon les déclarations à l'Agence de Revenu du Canada**



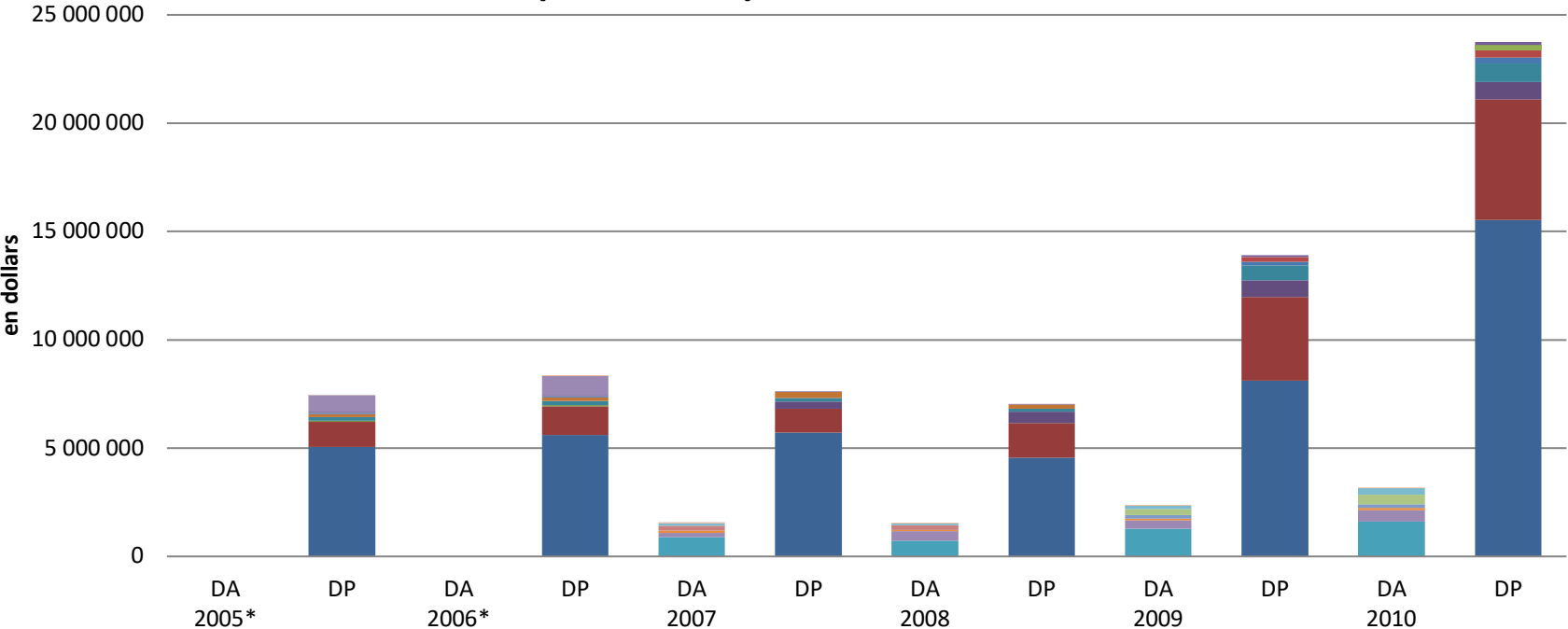
Dépenses liées à la gestion du fonds de capital (DFC) et dépenses philanthropiques (DP) de la Fondation Lucie et André Chagnon



Immobilisation de la Fondation Lucie et André Chagnon (2000-2010) selon ses états financiers



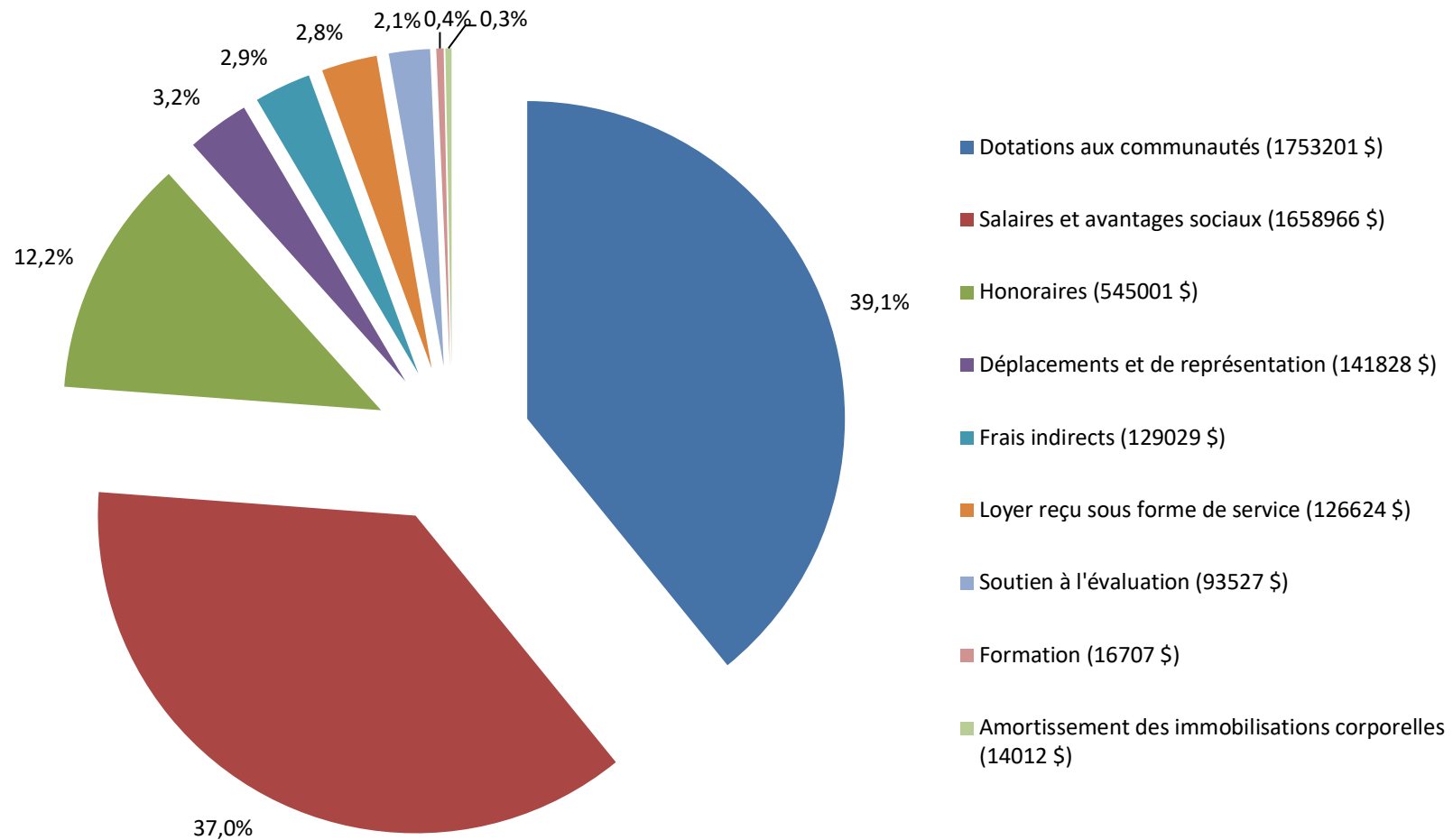
Dépenses administratives (DA) et philanthropiques (DP) de Québec en Forme (2005-2010) selon ses états financiers



*** Les états financiers différencient les frais généraux et administratifs et les dépenses de soutien aux communautés
seulement à partir de 2007.**

- Subventions aux communautés locales
- Salaires et avantages sociaux
- Dépenses liées aux activités
- Contrats de services
- Frais de déplacements et de représentation
- Frais généraux et administratifs
- Frais de location
- Frais de communication et frais de bureau
- Subventions à des partenaires de réalisation
- Amortissement des immobilisations corporelles
- Honoraires
- Frais de déplacements et de représentation
- Amortissement des actifs incorporels
- Perte à la cession d'immobilisations corporelles

Dépenses d'Avenir d'enfants (2009-2010)* selon ses états financiers



*Les états financiers d'Avenir d'enfants ont été produits pour une période de 167 jours, de la Société de gestion de fonds

ANNEXE I

Tableau-synthèse du plan stratégique 2007-2012 de Québec en Forme

MISSION	Contribuer à favoriser, par le soutien de Projets de mobilisation de communautés locales, l'adoption et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes Québécois, de la naissance à 17 ans inclusivement.				
VISION	Voir des communautés locales créer des environnements favorables à l'adoption et au maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif.				
VALEURS	- Le respect des différentes caractéristiques et du rythme des communautés locales. - La rigueur, tant dans l'exécution de son mandat que dans les changements organisationnels nécessaires. - La transparence à l'endroit des communautés dans le choix, la diffusion et l'utilisation des critères de pertinence et la sélection des projets, de même qu'à l'endroit de la Société de gestion du Fonds, en ce qui a trait à sa reddition de comptes. - La flexibilité dans le soutien des communautés et dans le dialogue au sujet des exigences. - L'innovation, de manière à encourager les dynamiques locales émergentes et à en témoigner auprès de l'ensemble des communautés mobilisées. - La collaboration entre Québec en Forme et les communautés locales ainsi qu'entre les partenaires locaux, supralocaux, régionaux et provinciaux. - La cohérence entre sa mission, sa vision, ses valeurs et ses pratiques.				
ENJEUX	LA SANTÉ DES ENFANTS ET DES ADOLESCENTS		L'ENGAGEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES		LA GOUVERNANCE
ORIENTATIONS	1 Contribuer activement à l'adoption de saines habitudes de vie.	2 Accroître la capacité d'agir des individus et des communautés locales.	3 Contribuer à l'animation des interventions locales et supralocales.	4 Orienter la gouvernance de Québec en Forme vers le service aux communautés locales.	5 Rendre compte de l'efficacité de l'investissement du Fonds sur les saines habitudes de vie.
AXES	1.1 La réalisation du mandat confié à Québec en Forme.	2.1 Le soutien aux communautés locales.	3.1 L'environnement local, supralocal et régional.	4.1 Le développement de l'organisation.	5.1 La gestion de la performance.
STRATÉGIES	1.1.1 Déployer le volet de l'activité physique pour le groupe d'âge 4-12 ans dans toutes les régions du Québec. 1.1.2 Acquérir les connaissances nécessaires pour le nouveau mandat de Québec en Forme (alimentation et autres groupes d'âge). 1.1.3 Déployer progressivement les autres volets du mandat dans toutes les régions du Québec.	2.1.1 Choisir les projets pertinents. 2.1.2 Soutenir et financer à différents degrés les projets pertinents.	3.1.1 Positionner Québec en Forme dans l'environnement local, supralocal et régional. 3.1.2 Arrimer les projets des communautés locales au palier supralocal et régional.	4.1.1 Appuyer le développement de l'organisation en vue d'aider à la prise de décisions.	5.1.1 Évaluer la mobilisation des communautés. 5.1.2 Responsabiliser les communautés locales par rapport aux résultats de leurs projets. 5.1.3 Rendre compte de la performance de Québec en Forme.

