

M É M O I R E

Présenté à la Commission des relations
avec les citoyens

**Examen sur les rapports d'activités
du Fonds pour le développement
des jeunes enfants et de la Société
de gestion Avenir d'enfants**

Déposé par Avenir d'enfants



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

TABLE DES MATIÈRES

<i>INTRODUCTION : AGIR TÔT, AGIR ENSEMBLE</i>	4
<i>POURQUOI LA PETITE ENFANCE</i>	5
<i>L'ABC D'AVENIR D'ENFANTS</i>	6
<i>LE MODÈLE DE CHANGEMENT</i>	7
<i>DES PARTENARIATS INNOVANTS QUI INCLUENT DES COLLABORATEURS NON TRADITIONNELS</i>	10
<i>UNE APPROCHE ASCENDANTE ESSENTIELLE POUR LE QUÉBEC</i>	11
<i>LA DIFFÉRENCE AVENIR D'ENFANTS : LE SOUTIEN À LA MOBILISATION LOCALE ET L'ACCOMPAGNEMENT</i>	11
<i>UN LEVIER POUR DES COLLABORATIONS NOVATRICES À TRAVERS LE QUÉBEC</i>	14
<i>S'ADAPTER : L'APPROCHE SPÉCIFIQUE QUI RESPECTE LES STRUCTURES EN PLACE CHEZ LES NATIONS AUTOCHTONES</i>	16
<i>GÉNÉRER ET PARTAGER SAVOIRS ET EXPÉRIENCES : UN GAGE DE SUCCÈS</i>	17
<i>GOUVERNANCE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FINANCES</i>	19
<i>CONCLUSION</i>	21
<i>ANNEXE 1 : Carte «En action partout au Québec»</i>	
<i>ANNEXE 2 : Ligne de temps</i>	
<i>ANNEXE 3 : Liste des membres du conseil d'administration</i>	
<i>ANNEXE 4 : Organigramme</i>	
<i>ANNEXE 5 : Tableau de l'évolution des charges</i>	

INTRODUCTION : AGIR TÔT, AGIR ENSEMBLE

Un proverbe africain dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant. Pour Avenir d'enfants, cette maxime se traduit par: **« Il en faut du monde pour amener un enfant à son premier jour d'école! ».**



Les premières années de vie sont cruciales dans le développement des êtres humains. Il importe d'agir tôt et surtout d'agir ensemble afin de tisser un grand filet de sécurité pour que tous les enfants puissent maximiser leurs chances de se réaliser pleinement comme individus et, plus tard, de contribuer activement à la vie collective.

C'est avec cet objectif en tête que se déploie partout à travers le Québec le projet collectif qu'est Avenir d'enfants. Cette approche permet aux communautés d'unir leurs forces pour soutenir le développement global des enfants afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie. Ils peuvent ainsi arriver à l'école prêts à entreprendre avec succès leur cheminement scolaire.

Dès la grossesse et tout au long de la petite enfance

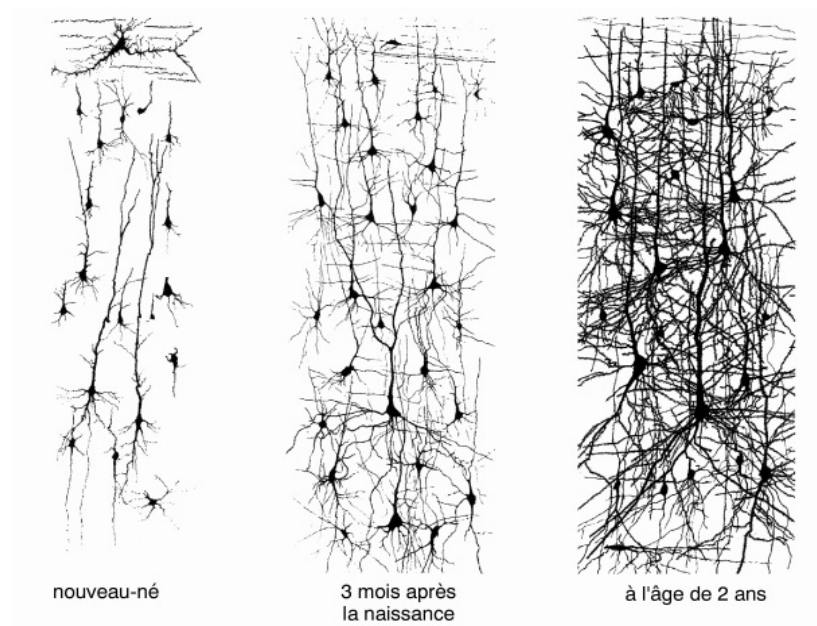
Depuis cinq ans, le partenariat qui unit le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon à travers Avenir d'enfants vise à outiller les communautés afin qu'elles agissent ensemble, de façon durable, dès la grossesse et tout au long de la petite enfance. Cette approche, qui en est une de prévention, cible plus particulièrement les enfants et les parents qui vivent en situation de pauvreté. Dans le cadre de l'examen sur les rapports d'activités du Fonds pour le développement des jeunes enfants et de la Société de gestion Avenir d'enfants, le présent mémoire vise à faire rapport à la Commission des relations avec les citoyens des réalisations et de la valeur ajoutée des actions que posent Avenir d'enfants et ses partenaires pour remplir la mission qui lui a été confiée.

POURQUOI LA PETITE ENFANCE

Agir très tôt dans la vie des humains a des répercussions durables sur leur développement. Les habiletés de communication orale et écrite, les compétences cognitives, sociales et affectives, de même que les compétences physiques et les saines habitudes de vie peuvent se peaufiner toute la vie durant, mais c'est en agissant dès la petite enfance que l'on obtient un maximum d'impact.

Des acquis pour toute la vie

Entre le moment de la conception et l'âge de 5 ans, le cerveau se développe à une vitesse fulgurante. Vers 1 an, il a déjà atteint les 2/3 de la taille d'un cerveau adulte. Avec la multiplication des circuits neuronaux, l'enfant acquiert une foule de nouvelles habiletés. À l'âge de 5 ans, soit avant même l'entrée à l'école, c'est environ 90 % de son cerveau qui est développé. Cela démontre la pertinence de stimuler tous les aspects du développement des enfants dès leur plus jeune âge. L'illustration suivante donne un excellent aperçu du développement des synapses (connexions entre les neurones du cerveau) chez l'enfant, entre 0 et 24 mois¹.



1: Conel, J.L. The postnatal development of the human cerebral cortex. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1959.

Les milieux défavorisés : un risque accru

Chez les enfants issus de milieux défavorisés, l'intervention dès le jeune âge est encore plus déterminante. En effet, ceux-ci sont plus à risque de vivre dans un contexte d'adversité important, où plusieurs facteurs de risque s'accumulent. Un enfant qui est constamment en mode survie est un enfant qui n'est pas bien disposé à explorer le monde qui l'entoure. Ces enfants ne profitent donc pas nécessairement des fenêtres d'opportunités qui se présentent pendant la petite enfance. Cette situation n'est pas sans impacts concrets plus tard dans leur vie, notamment sur le plan de la santé (maladies cardiovasculaires, diabète, certains cancers, espérance de vie). La pauvreté figure également parmi les facteurs associés à une plus forte incidence de décrochage scolaire. Ainsi, la famille et la communauté dans lesquelles le jeune évolue tout comme la qualité de l'expérience scolaire reçue dès le plus jeune âge ont un rôle à jouer.

L'ABC D'AVENIR D'ENFANTS

Vision, mission et valeurs

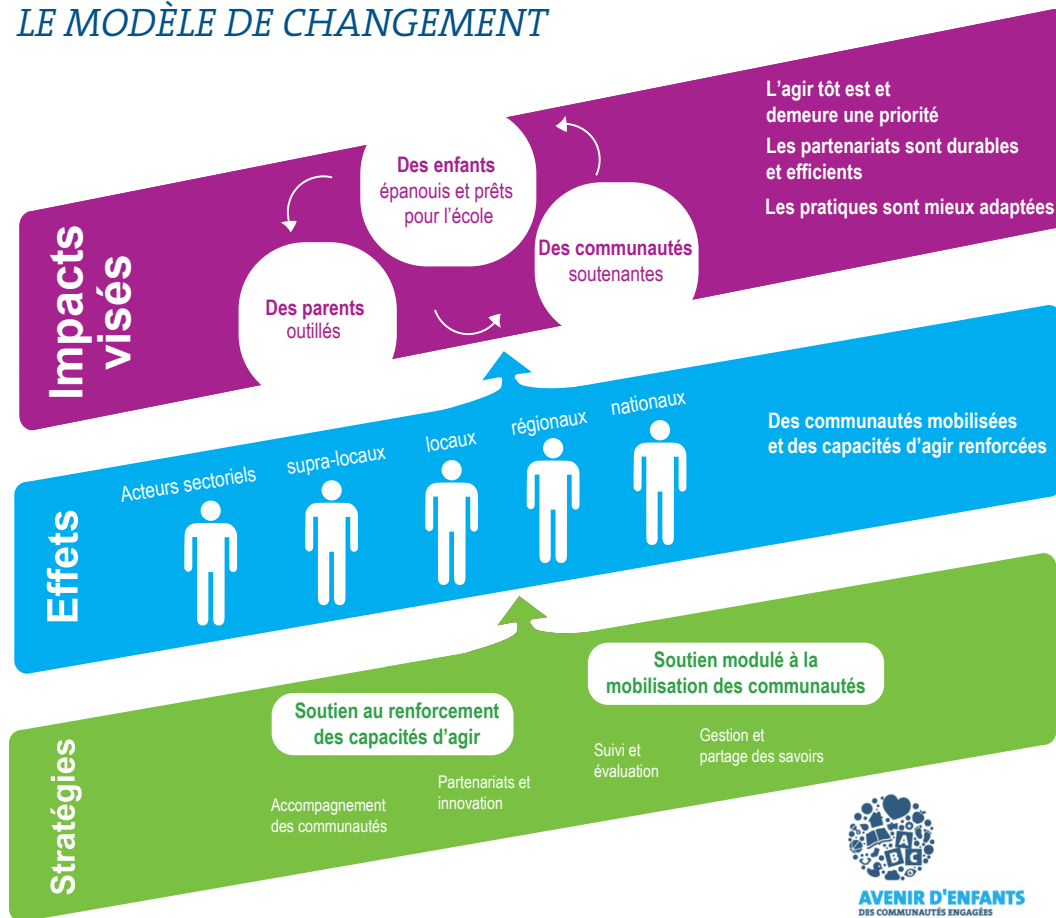
Avenir d'enfants est né en 2009 d'un partenariat entre le gouvernement et la Fondation Lucie et André Chagnon. Sa mission: contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants âgés de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie.

Sur une période de 10 ans, ce sont 400 millions de dollars, dont 150 millions provenant du gouvernement qui seront investis dans des plans d'action concertés et des projets de partenariat ciblant les jeunes enfants, leur famille et leur communauté. À titre de société de gestion, Avenir d'enfants est responsable d'administrer efficacement les fonds en vue de la réalisation de projets initiés grâce à la mobilisation des communautés locales. Mais au-delà de ce rôle, Avenir d'enfants est également porteur d'un projet collectif. L'accompagnement offert aux communautés s'adapte en fonction des milieux et permet de déployer des initiatives répondant aux besoins de ces dernières.

Les actions et le fonctionnement d'Avenir d'enfants reposent sur les valeurs suivantes :

- le respect de ses partenaires et du rythme des communautés;
- la créativité et le dynamisme dans une approche proactive;
- la collaboration;
- la transparence et l'intégrité;
- la souplesse et l'adaptation;
- le partage des savoirs et des expériences.

LE MODÈLE DE CHANGEMENT



Évolution

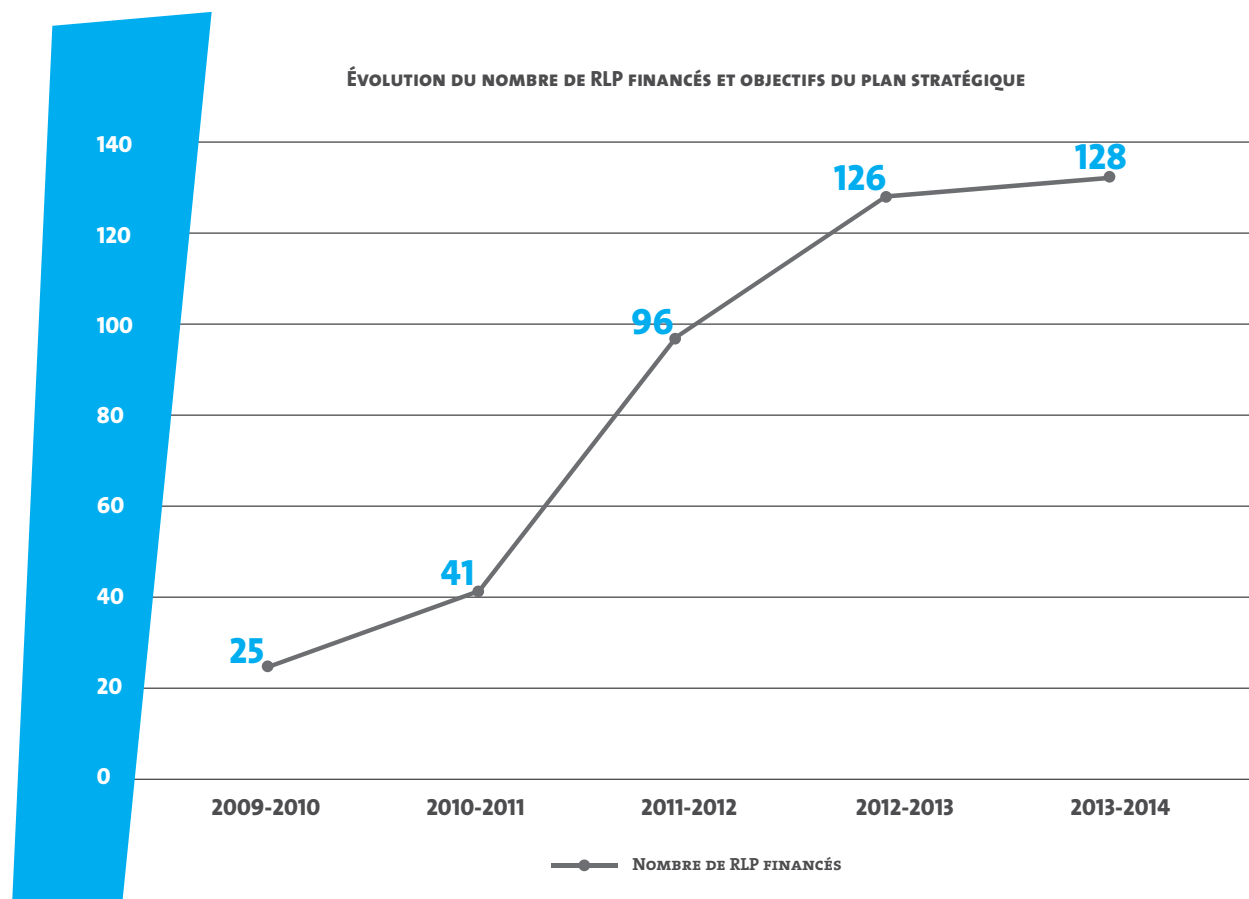
Depuis ses débuts en 2009, Avenir d'enfants a soutenu et accompagné 131 regroupements locaux de partenaires (RLP) déployés dans toutes les régions du Québec (donnée au 31 décembre 2014). Ils sont constitués de plus de 2000 organisations issues de divers horizons².

Un RLP est le fruit de la mobilisation d'une communauté. Il se caractérise par un groupe de personnes provenant de divers secteurs qui travaillent ensemble afin de réaliser un projet commun s'inscrivant dans la mission poursuivie par Avenir d'enfants. Des milliers d'enfants ainsi que leur famille et les communautés dans lesquelles ils vivent sont touchés par l'action de ces partenaires.

À ce jour, c'est 75 % du territoire québécois qui est mobilisé autour du projet collectif proposé par Avenir d'enfants.

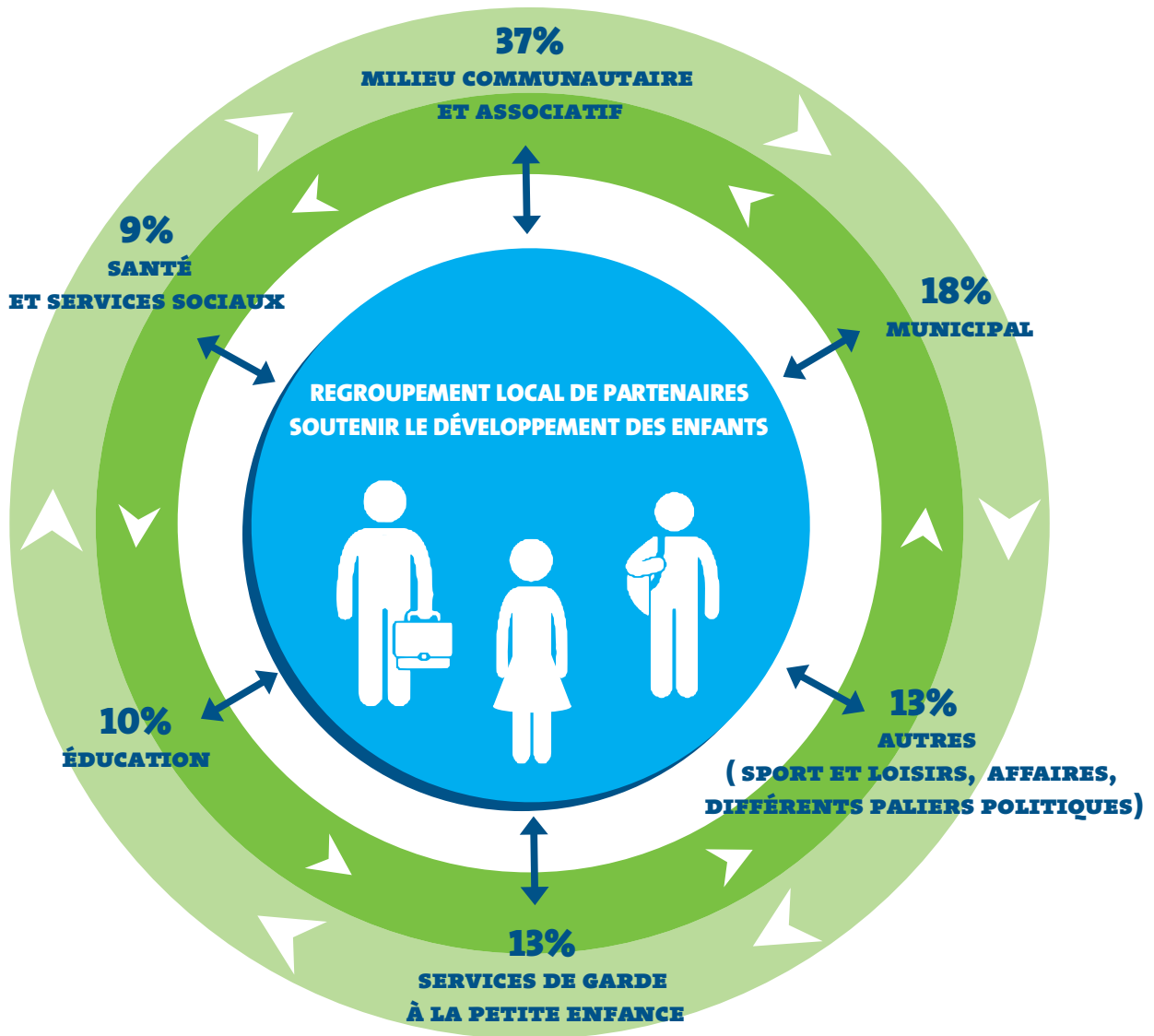
²: Voir Annexe 1 : carte «En action partout au Québec».

Depuis sa création, Avenir d'enfants a vu grandir le nombre de communautés mobilisées. Le graphique suivant démontre la progression des RLP au 31 mars 2014.



La diversité des partenaires est un dénominateur commun qu'il importe de souligner, tel que l'illustre le tableau qui suit.

LE PARTENARIAT DANS UNE MOBILISATION LOCALE : UN MODÈLE DE CHANGEMENT DE PRATIQUE



DES PARTENARIATS INNOVANTS QUI INCLUENT DES COLLABORATEURS NON TRADITIONNELS

La mobilisation locale est la base même de l'approche d'Avenir d'enfants. Elle induit une synergie entre une panoplie de partenaires locaux. Si plusieurs d'entre eux sont en lien direct avec la petite enfance, d'autres peuvent être surprenants, comme l'illustrent les exemples suivants.

Un RLP en action : Commun'Action 0-5 ans Saint-Sauveur et Saint-Roch

Dans le quartier Saint-Roch/Saint-Sauveur en basse-ville de Québec où le manque de temps de qualité passé en famille, le manque de lieux publics accessibles, la vulnérabilité des enfants et la difficulté à joindre les familles défavorisées avaient été pointés comme des thèmes sur lesquels agir, notamment grâce à la participation de parents dans un projet nommé La Voix des parents, le RLP Commun'Action a mis sur pied plusieurs projets novateurs avec sa trentaine de partenaires, dont certains sont issus du milieu des affaires.

Ainsi, le restaurant Le Complexe Le Cercle, situé dans Saint-Roch, offre aux parents une programmation culturelle avec un volet enfance et famille qui propose la projection de films de même que des ateliers de danse, de cuisine, d'architecture, de musique et d'art. Des artistes locaux, des musiciens de l'Orchestre symphonique de Québec et des cuisiniers sont mis à contribution. Le Cercle contribue ainsi à briser l'isolement des jeunes familles, à favoriser la mixité sociale et à affirmer que les enfants ont une place dans le quartier.

Par ailleurs, Le Complexe Le Cercle est porteur des droits des enfants depuis novembre 2012. En accord avec l'article 31 de la Convention internationale des droits des enfants, il s'est engagé à accueillir, produire et encourager l'organisation d'activités récréatives, artistiques et culturelles pour les enfants.

Iso Famille

Conçue par l'organisme 1,2,3 Go! Longueuil et reprise par d'autres regroupements, Iso Famille est une certification qui garantit aux familles qu'elles seront bien accueillies.

En effet, Iso Famille vise à sensibiliser les entreprises et les établissements à l'importance de faciliter l'accès aux familles, notamment grâce à la présence de places de stationnement réservées pour les familles et les femmes enceintes, de tables à langer aménagées pour les parents et d'un environnement accueillant pour l'allaitement et l'accessibilité des poussettes. Jusqu'à présent, de nombreux établissements publics, parapublics

et privés (CLSC, bureau de député, aréna, bibliothèques, université, salles de cinéma, restaurants, supermarchés, autres) ont obtenu leur différent niveau de certification Iso Famille. Soixante-deux (62) établissements sont certifiés. Cette initiative a d'ailleurs valu à 1,2,3 GO! Longueuil de recevoir un hommage en 2011, lors d'une cérémonie tenue à l'Assemblée nationale, dans le cadre de la Semaine québécoise des familles.

En annexe de cette section se trouve une ligne de temps illustrant les grands jalons de l'histoire d'Avenir d'enfants ainsi que les moments phares de l'organisation³.

UNE APPROCHE ASCENDANTE ESSENTIELLE POUR LE QUÉBEC

Avenir d'enfants appuie et accompagne chacune des communautés selon les réalités qui leur sont propres et fait le pari de faire autrement, ensemble. Près des gens, partout sur le territoire du Québec, collée sur les besoins des communautés, l'organisation tire profit des expertises terrains dans une approche ascendante (*bottom up*), qui se déploie en fonction des besoins du milieu. Cette mobilisation des communautés locales représente la valeur ajoutée de l'organisation. Elle brise l'approche en silo et accroît la capacité des partenaires à agir ensemble, sans s'y substituer. Cette réelle synergie arrime les efforts et réunit les ressources, les savoir-faire, les expertises, les idées et les initiatives afin de générer des plans d'action stratégiques et concertés. Il s'agit donc de faire émerger des approches innovantes autour de la petite enfance, particulièrement auprès des clientèles défavorisées souvent plus difficiles à joindre. Cela en plus de contribuer à documenter et codifier celles qui sont prometteuses afin de les partager et de soutenir les intervenants par la mise en commun des connaissances.

LA DIFFÉRENCE AVENIR D'ENFANTS : LE SOUTIEN À LA MOBILISATION LOCALE ET L'ACCOMPAGNEMENT

L'importance d'agir ensemble

En 2014, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) publiait *Les conditions de succès des actions favorisant le développement global des enfants*⁴. On y précise, en première place des conditions, qu'il est nécessaire de « favoriser la collaboration et l'engagement des acteurs » afin de susciter la participation, le dévouement et l'enthousiasme.

³: Voir Annexe 2 : Ligne de temps d'Avenir d'enfants.

⁴: *Les conditions de succès des actions favorisant le développement global des enfants (2014)*. Julie Poissant, experte en périnatalité et petite enfance Direction du développement des individus et des communautés, Institut national de santé publique du Québec.

Les concertations réunissant divers acteurs dédiés au bien-être des tout-petits existent depuis bon nombre d'années au Québec. Le défi était donc d'atteindre le prochain niveau : passer de la simple concertation à de réelles collaborations et à un engagement continu et durable, en tenant compte des différentes missions, visions, ou approches de même que du temps requis pour mener à bien un projet collectif. L'accompagnement offert par Avenir d'enfants permet d'optimiser les forces et la capacité d'agir en injectant dans les communautés des ressources dédiées à la mobilisation. Il en résulte :

- un portrait commun de la situation et des besoins des tout-petits et de leur famille dans une communauté donnée;
- des consensus quant aux transformations souhaitées par cette communauté;
- des plans d'action concertés réalisés par divers acteurs cumulant diverses expertises et qui sont unis autour des transformations souhaitées;
- des actions concertées ciblant l'enfant, sa famille et la communauté.

En tant qu'accompagnateur plutôt qu'instigateur direct de projets, Avenir d'enfants agit comme levier. Cette approche offre aux partenaires la flexibilité d'actions et l'utilisation pratique des connaissances et des ressources déjà en place de leur milieu, tout en bénéficiant du soutien, de l'accompagnement et des ressources offerts par Avenir d'enfants.

Soutenir le terrain

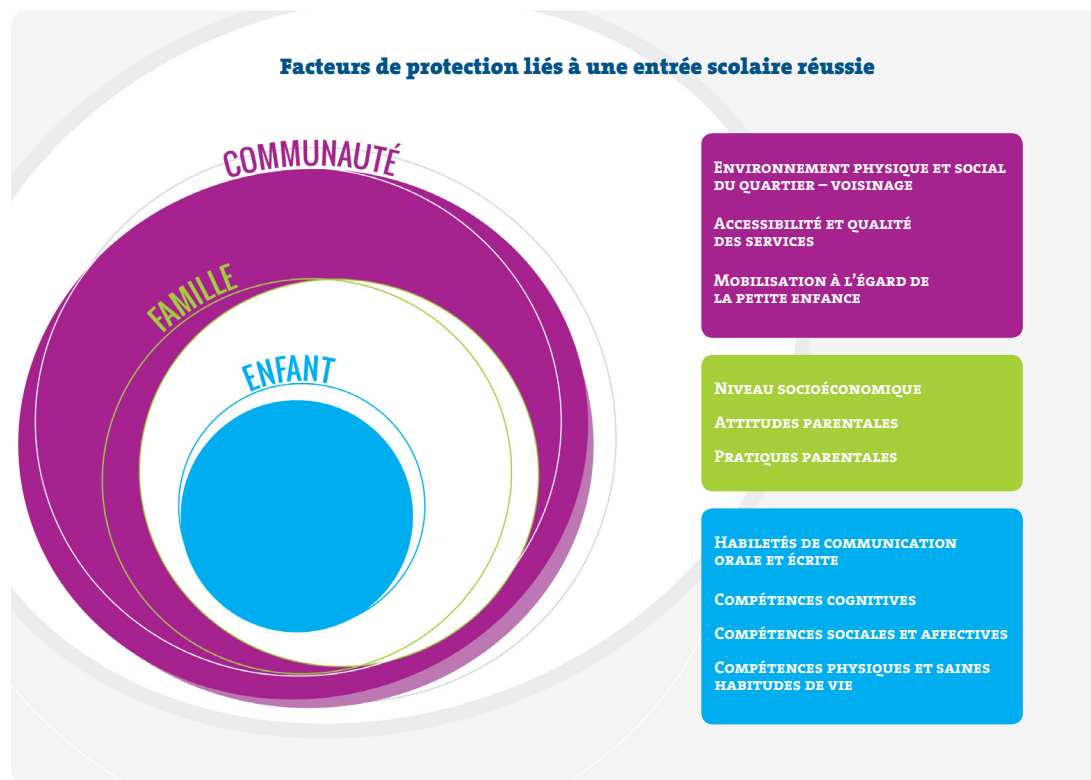
Le soutien qu'apporte Avenir d'enfants sur le plan local peut se manifester de plusieurs façons : soutien financier, transfert d'expertise, avis-conseil, références, etc. En outre, Avenir d'enfants est un facilitateur pour « favoriser l'accueil, la conception, le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des plans d'action⁵ ».

La démarche partenariale écosystémique

En biologie, un écosystème réfère à un milieu et aux êtres vivants qui le composent ainsi qu'aux relations qui prennent place en son sein. La démarche de planification proposée par Avenir d'enfants à ses partenaires depuis 2011 s'inspire des mêmes principes. Elle vise à soutenir 10 facteurs de protection qui sont regroupés en 3 systèmes représentant l'enfant et ses différents environnements. Le travail avec les partenaires vise à réunir dans des conditions optimales ces 10 facteurs.

5: Protocole d'entente entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, p. 8

10 facteurs de protection



À la suite de l'adoption de la démarche partenariale écosystémique, Avenir d'enfants a observé une amélioration rapide des planifications soumises et de leur qualité. Aux dires des RLP, bien qu'exigeante, cette démarche présente de nombreux avantages. Entre autres, elle valorise les connaissances du terrain, facilite la mise en commun des expertises des partenaires et permet de se doter d'un langage commun. Elle contribue également à la découverte de pistes de solutions créatives et respectueuses des processus de concertation locale.

Enfin, elle augmente l'engagement des partenaires et la mise en commun des ressources pour un déploiement efficace du plan d'action et offre un levier pour influencer les acteurs régionaux, provinciaux et les autres bailleurs de fonds⁶.

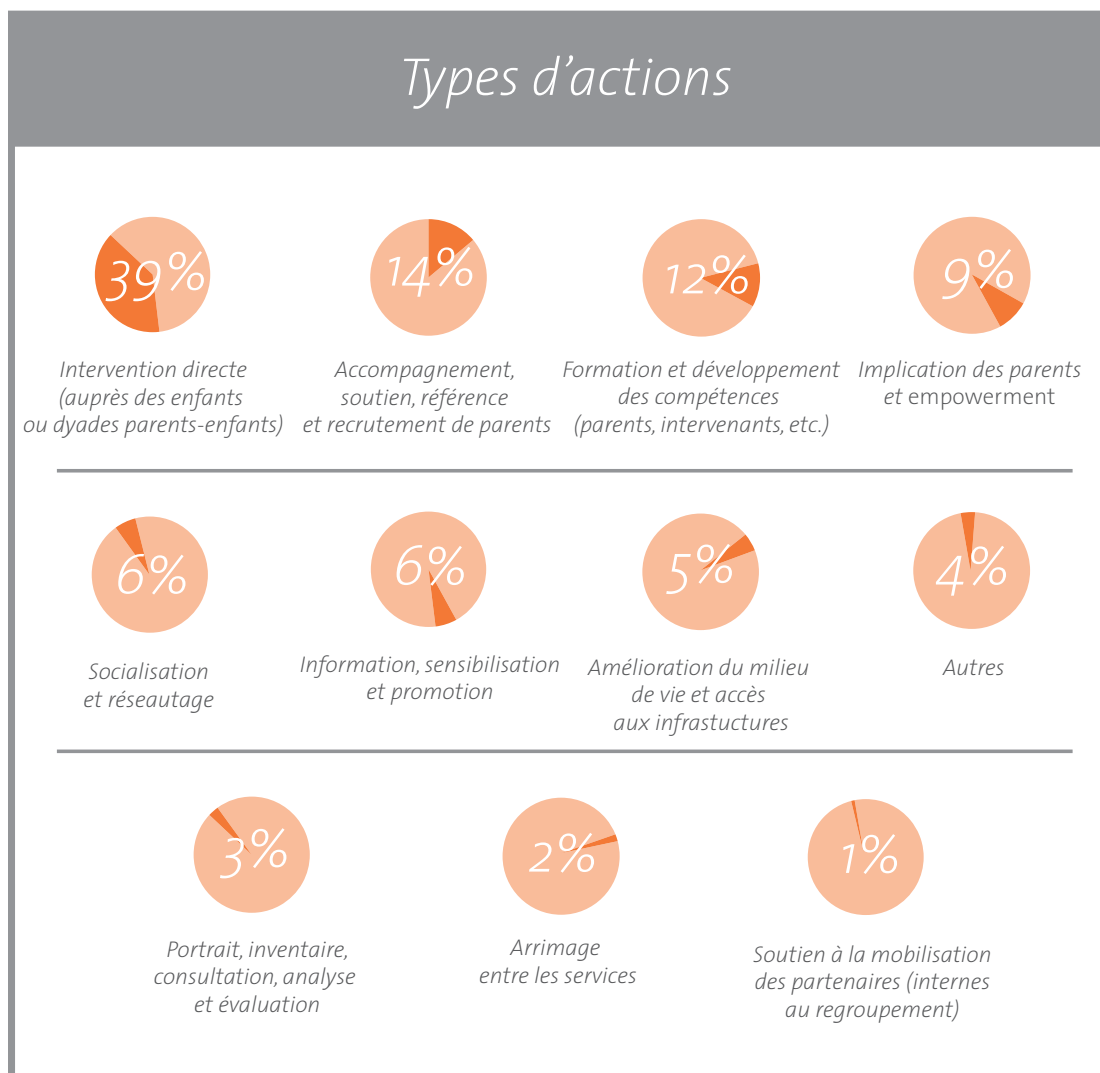
De cette démarche naissent des projets porteurs de sens pour les communautés engagées autour du développement des jeunes enfants.

« C'est beaucoup plus logique de travailler de cette façon. Auparavant, on pouvait partir dans plusieurs directions, mais cette démarche nous permet au contraire de cibler des objectifs clairs et précis. »

Jean-François Quessy, coordonnateur du Domaine-du-Roy 0-5 ans de la région du Lac-Saint-Jean

6: Avenir d'enfants et le passage vers l'écosystémie - Accompagner les communautés et favoriser le développement des enfants de moins de 5 ans (2013). Chantal Bayard, B. Sc. Service social, M.A. Sociologie.

Le tableau suivant illustre la panoplie d'actions financées en 2013-2014, selon les secteurs d'interventions privilégiés par les RLP.



UN LEVIER POUR DES COLLABORATIONS NOVATRICES À TRAVERS LE QUÉBEC

Depuis les débuts de l'organisation, les partenaires actifs sur le terrain ont nommé le besoin d'être alimentés en matière de connaissances et d'actions efficaces et prometteuses. Le modèle d'accompagnement souple d'Avenir d'enfants, à travers les nombreux projets soutenus, permet notamment l'émergence de pratiques nouvelles ou innovantes, le recensement, l'analyse et la codification de pratiques porteuses, et l'enrichissement et le rayonnement de pratiques existantes, en plus de créer des ponts entre la recherche et le terrain.

À ce jour, plusieurs projets ont été réalisés et d'autres sont en développement. En voici quelques exemples porteurs :

Codifier pour mieux partager : le projet de pédiatrie sociale du Dr Julien

Le projet d'acquisition, de transfert et de dissémination de connaissances en pédiatrie sociale en communauté (OSC) mené par la Fondation du Dr Julien est un cas concret de partenariat s'inscrivant dans la culture d'évaluation et de partage des savoirs chère à Avenir d'enfants.

Grâce à la participation financière d'Avenir d'enfants, le volet Transfert des connaissances de la Fondation a pu codifier le savoir de la Fondation du Dr Julien pour outiller les acteurs et s'assurer ainsi de transmettre l'expertise en pédiatrie sociale développée par le Dr Gilles Julien au personnel des centres de pédiatrie sociale en communauté (CPSC), aux médecins, aux travailleurs sociaux ainsi qu'aux avocats et aux autres professionnels engagés auprès des enfants.

La Voix des parents

La démarche La Voix des parents est un exemple de l'accompagnement « sur mesure » qui guide Avenir d'enfants dans ses actions. Cette démarche connaît aujourd'hui un important succès auprès des parents et des partenaires : 58 projets regroupant 600 parents dans 56 communautés ont vu le jour ou sont en développement.

La Voix des parents vise notamment à consulter les parents dans l'élaboration des plans d'action des RLP en plus de leur offrir la possibilité de s'engager dans leur communauté. Étant les premiers témoins des besoins des enfants, les parents apportent un éclairage fort pertinent pour les regroupements de partenaires dans l'élaboration de leur plan d'action. La Voix des parents permet ainsi de créer des canaux de communication entre les familles et les organismes partenaires. Il s'agit d'un exemple probant de l'émergence d'une pratique de collaboration et de la valorisation de l'expérience et de l'expertise des parents.

1000 jours pour savourer la vie, un nouveau projet de la Fondation OLO

Projet de la Fondation OLO auquel participe Avenir d'enfants et Québec en Forme, 1000 jours pour savourer la vie a vu le jour afin d'amener des familles, particulièrement celles vivant en situation de pauvreté, à développer de saines habitudes alimentaires pendant la période de 1000 jours couvrant la grossesse et les deux premières années de vie de l'enfant.

Le projet vise la satisfaction des besoins alimentaires de l'enfant pendant les deux premières années de sa vie, mais aussi l'acquisition de connaissances et le développement d'habiletés chez les parents afin qu'ils soient en mesure d'encadrer leurs

enfants dans l'adoption et le maintien de comportements alimentaires sains. De nombreux partenaires ont été sollicités dans plusieurs régions du Québec pour en assurer le déploiement. Il s'agit tant de partenaires gouvernementaux et institutionnels issus du domaine de la santé que d'associations professionnelles et de partenaires universitaires.

Agora

Présenté par la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF), Agora est un projet de trois formations qui vise à valoriser, promouvoir et enrichir les pratiques d'action communautaire autonome Famille.

Des ateliers de réflexion abordent ainsi les pratiques d'action communautaire et fournissent des outils de gestion et de littératie en matière de famille. Ils portent aussi sur l'enrichissement de l'expérience parentale, le principe d'*empowerment* des familles, l'éducation populaire, les activités individuelles et collectives et les organismes communautaires Famille comme milieux de vie.

Grâce à son important réseau qui atteint environ 90 000 familles, le FQOCF met en place des activités de transfert de connaissances.

Halte-garderie du cœur... pour toujours

Ce projet piloté par le Cégep de Saint-Hyacinthe et le Centre jeunesse de la Montérégie a pour but de mieux outiller les futurs éducateurs en petite enfance tout en faisant profiter les enfants et leurs parents des résultats immédiats.

Ainsi, pendant que les étudiants en technique d'éducation à l'enfance mettent en œuvre des programmes de développement pour les tout-petits, les parents peuvent participer à des ateliers de compétences parentales, deux fois par semaine. Étudiants, parents et enfants participent alors simultanément au développement de leurs compétences respectives tout en établissant des liens de confiance et en tenant compte des réalités de chacun.

S'ADAPTER : L'APPROCHE SPÉCIFIQUE QUI RESPECTE LES STRUCTURES EN PLACE CHEZ LES NATIONS AUTOCHTONES

Un axe important de l'action d'Avenir d'enfants réside dans les partenariats avec les nations autochtones. Le contexte particulier dans lequel évoluent ces communautés renforce la nécessité de travailler en partenariat avec les instances déjà en place, comme la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador, le Regional Partnership

Committee of Nunavik et le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec. L'implantation de projets visant le développement des jeunes enfants avec les organisations autochtones est très importante étant donné la connaissance fine que ces partenaires ont des communautés locales et de leurs diverses réalités.

Ilagiinut

Ilagiinut, qui signifie « pour les familles », est un projet de soutien à une mobilisation locale (d'abord dans la communauté de Kuujjuaraapik), accompagnée par un groupe de professionnels inuits (le groupe régional) et soutenue par des chercheurs qui étudient la faisabilité et les conditions de succès d'une telle initiative dans une perspective de transfert de connaissances.

À long terme, le projet a pour objectif de réduire les taux de signalement et de placement de jeunes Inuits à la Direction de la protection de la jeunesse. Les objectifs à moyen terme sont le *capacity building* communautaire et le développement de matériel culturellement approprié pour le transfert de connaissances en mobilisation communautaire, prévention et développement de l'enfant. Pour ce faire, le projet vise à évaluer les besoins des familles inuites, soutenir la mobilisation communautaire, développer une programmation pour enfants de 0 à 5 ans et leur famille, évaluer la mise en œuvre de cette programmation et assurer le transfert de connaissances aux autres communautés du Nunavik.

GÉNÉRER ET PARTAGER SAVOIRS ET EXPÉRIENCES : UN GAGE DE SUCCÈS

L'importance de l'évaluation

Afin de bien mesurer l'ampleur de son déploiement et l'état de ses activités, Avenir d'enfants s'est doté, au cours de ses cinq premières années d'existence, d'un cadre d'évaluation continue. Cette culture d'évaluation, qui s'applique autant à lui-même qu'aux RLP, vise à obtenir et produire une évaluation évolutive et participative qui documente, au fur et à mesure que les projets se développent, les actions mises de l'avant et leur impact. Cela permet un ajustement continu des actions et des pratiques afin qu'elles soient plus efficaces et qu'elles permettent l'atteinte des objectifs.

Actuellement, plus des trois quarts des RLP sont accompagnés par un évaluateur. Le renforcement de cette culture d'évaluation doit se poursuivre de sorte que les partenaires puissent intégrer naturellement cette pratique, ce qui bénéficiera ultimement aux jeunes enfants et leur famille.

L'apport des universités

Grâce à son soutien à des expériences terrains et des projets concrets, Avenir d'enfants est en mesure de contribuer de façon pertinente et d'apporter un éclairage pratique sur le développement des enfants. Son expertise en petite enfance et sa culture évaluative permettent aussi à l'organisation d'être partenaire d'initiatives en développement et transfert de connaissances menées par des groupes de recherche et des universités.

Parmi les partenariats universitaires, notons des projets comme Les grandes rencontres sur la persévérance scolaire en 2013, dont l'un des partenaires de réalisation était la Chaire UQAC-Cégep de Jonquière sur les conditions de vie, la santé et les aspirations des jeunes (VISAJ); une enquête portant sur les parents québécois menée actuellement avec l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Institut de la statistique du Québec; et l'initiative Amis des pères au sein des familles pilotée par la Chaire de recherche du Canada sur la santé psychosociale des familles de l'Université du Québec en Outaouais.

L'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM)

Savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on s'en va. Pour permettre de mesurer l'impact de l'action précoce sur le développement de l'enfant, il importe de suivre son évolution avec des données longitudinales. Ces dernières guident la prise de décisions en matière de cibles d'intervention, d'évaluation des actions posées et des objectifs à atteindre. Dans cette perspective, Avenir d'enfants s'est associé à l'Institut de la statistique du Québec et au ministère de la Santé et des Services sociaux; au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport; et au ministère de la Famille pour créer l'Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants (ICIDJE), un comité responsable de générer l'EQDEM. Cette enquête fut menée auprès de plus de 64 000 enfants qui fréquentaient la maternelle 5 ans en 2011-2012. Les résultats sont parus l'automne dernier.

L'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE) utilisé dans le cadre de cette enquête a permis d'évaluer le développement de l'enfant dans cinq domaines précis :

1. Santé physique et bien-être
2. Compétences sociales
3. Maturité affective
4. Développement cognitif et langagier
5. Habiletés de communication et connaissances générales.

L'EQDEM a permis de constater que 25,6 % des enfants présentent une vulnérabilité dans au moins un secteur. Un taux qui grimpe à 44 % en milieux défavorisés. Fort des données recueillies par cet important travail de collecte, Avenir d'enfants a contribué à la diffusion des résultats de l'EQDEM auprès de ses partenaires afin que ceux-ci en tiennent compte dans la planification de leurs plans d'action.

GOVERNANCE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FINANCES

Un investissement rentable

En novembre 2014, le Collège royal des médecins et chirurgiens du Canada publiait un énoncé de position⁸ et lançait un appel à l'action pour améliorer le soutien à la petite enfance. Qualifiant cette période de la vie comme étant la plus importante sur le plan du développement, le Collège rapportait notamment que « chaque tranche de 1 % de vulnérabilité supplémentaire au chapitre de la maturité scolaire entraîne une réduction de 1 % du PIB tout au long de la vie active de l'enfant ». D'autres études ont constaté les effets bénéfiques à long terme d'investir dans les programmes destinés à la petite enfance. L'économiste James Heckman, récipiendaire d'un prix Nobel d'économie en 2000 a démontré qu'il résulte de ces investissements une réduction de la pauvreté, de la criminalité et d'autres problèmes sociaux. « Si un enfant n'est pas motivé pour apprendre et s'impliquer tôt dans sa vie, il est plus probable qu'à l'âge adulte, il ou elle échouera dans sa vie économique et sociale. Plus la société attend pour intervenir dans le cycle de vie d'un enfant défavorisé, plus cela coûtera cher à cette société pour remédier à ce désavantage. »⁹

Fort de ces constats, Avenir d'enfants veille, de façon transparente et rigoureuse, à ce que chaque dollar investit soit rentable pour l'avenir de la population québécoise.

Gouvernance

En application de l'article 10 de la Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants, le conseil d'administration d'Avenir d'enfants¹⁰ est constitué à parts égales de femmes et d'hommes et il est composé de 10 membres répartis comme suit :

- 4 membres sont proposés par le gouvernement du Québec;
- 4 membres sont proposés par la Fondation Lucie et André Chagnon;
- 2 membres sont proposés conjointement par le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon.

« On apprend à toutes les étapes de la vie, mais c'est dans la petite enfance que l'apprentissage est le plus important. »⁷

Craig Alexander, premier vice-président
Banque TD et économiste en chef

7: L'éducation préscolaire présente des avantages généralisés et durables (2012). Étude spéciale - Service économique TD. Craig Alexander, Premier vice-président et économiste en chef, Dina Ignjatovic, économiste.

8: Collège royal des médecins et chirurgiens du Canada, Développement de la petite enfance. Énoncé de position du Collège royal (2014).

9: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Construire la richesse des nations, Interview avec M. le professeur James Heckman, Éminent chercheur et lauréat du prix Nobel, 2010.

10: Voir Annexe 3 : Liste des membres du conseil d'administration.

Relevant du conseil d'administration, 4 comités sont en fonction :

1. Comité d'audit
2. Comité d'évaluation et de reddition de compte
3. Comité de gouvernance
4. Comité d'évaluation de la directrice générale

Structure organisationnelle¹¹

Pour accomplir sa mission, Avenir d'enfants a partagé le Québec en 4 territoires : l'Ouest, Montréal, le Centre et l'Est. Les personnes œuvrant dans ces territoires constituent plus de la moitié des employés d'Avenir d'enfants. Ils travaillent sur le terrain, en contact direct avec les partenaires.

Surplus et frais administratifs

Il est prévu dans la loi qui a créé Avenir d'enfants que les sommes versées par le gouvernement et la Fondation Lucie et André Chagnon sont les suivantes : respectivement 150 millions et 250 millions, sur une période de 10 ans. Ainsi, annuellement, les montants versés par les bailleurs de fonds sont de 15 millions et 25 millions. Au cours des premières années d'opération, Avenir d'enfants a mis en place la structure organisationnelle qui allait lui permettre de se déployer à son plein potentiel. Ainsi, suivant la courbe de son déploiement, les sommes allouées n'ont pas été requises en totalité durant les premières années. Pour corriger cette situation, les bailleurs de fonds ont suspendu leurs versements entre décembre 2012 et mars 2014.

Depuis, la situation s'est rectifiée avec l'atteinte d'une vitesse de croisière; les versements ont repris et la totalité des sommes prévues sera versée d'ici la fin du mandat de l'organisation.

En ce qui concerne les frais administratifs, leur proportion fut de 11,4 % pour l'année 2012-2013, et la proportion des charges liées au soutien aux communautés, aux projets en transfert et appropriation, aux projets liés à la stratégie autochtone et à l'évaluation fut de 88,6 % pour la même année. Cette proportion des frais administratifs diminue dans le temps au fur et à mesure qu'Avenir d'enfants atteint sa vitesse de croisière, comme le démontre la proportion des frais administratifs de 9,5 % enregistrée pour l'année 2013-2014¹².

11: Voir Annexe 4 : Organigramme.

12: Voir annexe 5 : Tableau de l'évolution des charges.

CONCLUSION

En 2009, le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon ont fait le pari qu'en mettant en place et en finançant des ressources dédiées à l'accompagnement, en offrant davantage de soutien et en facilitant le transfert des connaissances sur une période de 10 ans, les communautés disposeraient des outils nécessaires pour mettre en œuvre des projets collectifs efficaces et durables. Leur vision : que chaque enfant ait toute les chances d'avoir un bon départ dans la vie et qu'il soit prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire.

Depuis 2009, des RLP se sont implantés partout au Québec et d'autres continuent de s'ajouter à la liste. Aussi, les partenaires augmentent continuellement leur capacité d'élaborer des planifications stratégiques qui ciblent encore plus efficacement les clientèles visées. En conséquence, les versements accordés par Avenir d'enfants aux communautés sont en adéquation avec cette progression.

Les planifications faites selon une approche écosystémique incitent les communautés à miser sur des facteurs de protection de la petite enfance, à prioriser les actions et à mettre leurs ressources en commun. Des partenariats avec des acteurs régionaux et nationaux sont aussi mis en place. Ces collaborations donnent lieu à des projets qui, réinvestis dans les communautés, alimentent ces dernières en matière de connaissances et de pratiques prometteuses. À cet effet, divers canaux permettent de faire rayonner tant l'expertise terrain que les connaissances émanant de grandes instances ou du milieu de la recherche. La conjugaison de ces savoirs profite à l'ensemble des intervenants qui œuvrent auprès des enfants.

Plusieurs études démontrent que l'investissement en petite enfance est socialement et économiquement rentable et c'est avec fierté qu'Avenir d'enfants y contribue. L'organisation entreprend la seconde moitié de son mandat avec la ferme conviction d'être sur la bonne voie. Ce grand filet de sécurité qui se tisse depuis maintenant 5 ans de Blanc-Sablon à Gatineau, en passant par le quartier Saint-Michel à Montréal ou Sherbrooke vise à ce que tous les enfants québécois puissent maximiser leurs chances de se réaliser pleinement et qu'ils deviennent, plus tard, des adultes qui contribuent activement à la vie collective.

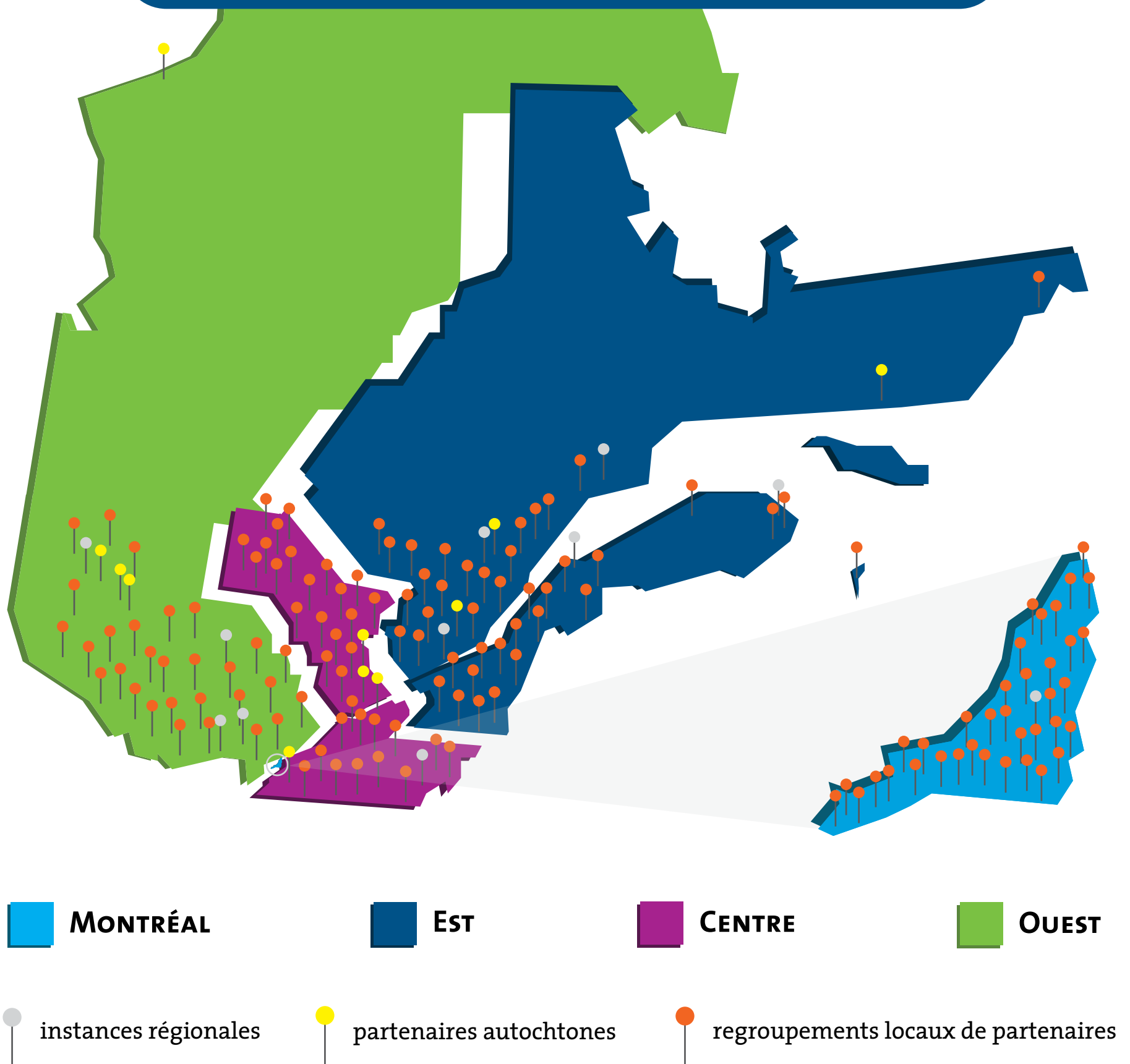


AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

avenirdenfants.org | 1 866 901.2187

AVENIR D'ENFANTS

EN ACTION, partout au Québec



- **131** regroupements locaux de partenaires,
12 instances régionales,
11 communautés autochtones accompagnées en partenariat.
- Plus de **2000** partenaires (municipalités, services de garde, établissements de santé et services sociaux, écoles, organismes communautaires, gens d'affaires, ou autres) qui déploient des projets visant le développement global des 5 ans et moins.
- Plus de **300 000** enfants concernés et leurs familles.



LA GENÈSE DU PROJET

- 1995** Lancement de l'initiative 1, 2, 3 GO! par Centraide, implantation de 6 projets-pilotes
- 2000** Création de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC)
- 2001** Création du Centre 1, 2, 3 GO! / 10 initiatives et projets 1, 2, 3 GO! développés jusqu'en 2009
- 2003** Création d'un projet-pilote qui deviendra Québec Enfants (FLAC) dans 4 régions
- 2005** Québec Enfants s'agrandit – Dépôt de plans d'action (20 communautés locales jusqu'en 2008)
- 2006** Projet-pilote Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE)* regroupement Québec Enfants Magog
- 2007** 2007-2009 : 25 regroupements Québec Enfants utilisent l'IMDPE*

ANNEXE 2

Ligne de temps

2009

- Entente entre 1, 2, 3 GO! et Québec Enfants
- Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants qui deviendra Avenir d'enfants
- +6000 enfants visés**
- 25 regroupements locaux de partenaires
- Mise en ligne de www.avenirdenfants.org
- La Voix des parents* (4 projets-pilotes)

2010

- 88 245 enfants visés**
- 41 regroupements locaux de partenaires
- 2 instances régionales en petite enfance
- 12 projets en partenariats et innovation
- Série télévisée 1, 2, 3... Géant!
- Évaluation Voix des parents*

2011

- 186 206 enfants visés**
- 96 regroupements locaux de partenaires
- 4 instances régionales en petite enfance
- 24 projets en partenariats et innovation
- 16 projets La Voix des parents*
- Début de l'implantation de la démarche partenariale écosystémique*
- Premier forum national Tous pour eux
- Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants (ICIDIE)*

2012

- 293 831 enfants visés**
- 126 regroupements locaux de partenaires
- Projet-pilote démarche partenariale écosystémique dans 8 communautés
- 16 formations en écosystème
- 9 instances régionales en petite enfance
- 24 projets en partenariats et innovation
- 44 projets La Voix des parents*
- 3 communautés autochtones (CSSSPNQL)*
- Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM)*
- Entente avec la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)*

2013

- 328 493 enfants visés**
- 128 regroupements locaux de partenaires
- 96 formations en écosystème
- 11 instances régionales en petite enfance
- 24 projets en partenariats et innovation
- 4 communautés autochtones (CSSSPNQL)*
- Forum national - Matinée Avenir d'enfants
- Grandes rencontres sur la persévérance scolaire – Agir tôt Voir grand!
- 51 projets La Voix des parents*
- Premier forum territorial Centre

2014

- 395 133 enfants visés**
- 131 regroupements locaux de partenaires
- 39 formations en écosystème
- 12 instances régionales en petite enfance
- 25 projets en partenariats et innovation
- 11 communautés autochtones (CSSSPNQL)*
- Entente avec les centres d'amitié autochtones du Québec
- Entente avec le Regional Partnership Committee of Nunavik
- Conférence Se mobiliser et agir pour le développement des jeunes enfants : inspirations d'ici et d'ailleurs, 18es JASP*
- Forums territoriaux Est, Centre et Montréal
- 58 projets La Voix des parents*
- Mise en ligne de la plateforme web Le PARC (Partage d'apprentissages et de renforcement des capacités)

*Voir verso de la page

** Le dénombrement des enfants de moins de 5 ans présents sur les territoires des RLP en activité (Statistique Canada)

ANNEXE 2 Ligne de temps (suite)

***IMDPE**©

L'Instrument de mesure du développement de la petite enfance est conçu pour évaluer les forces et les faiblesses des groupes d'enfants vivant dans une communauté ou dans un territoire donné dans différents domaines de leur développement. Il s'agit d'un questionnaire rempli par les enseignants de maternelle, qui répondent pour chacun des élèves de leur classe (20 minutes par enfant). Les questions font référence à des comportements simples et observables.

***LA VOIX DES PARENTS**

La Voix des parents est un projet de recherche participative soutenu par Avenir d'enfants depuis sa création. Son objectif est de permettre à des regroupements locaux de partenaires mobilisés autour du développement des jeunes enfants d'intégrer le point de vue des parents dans l'élaboration de leurs stratégies d'action. Le projet mise sur leur pouvoir d'agir, car il les place au cœur d'une démarche qui leur permet de devenir des acteurs de changement dans leur communauté.

***DÉMARCHE PARTENARIALE ÉCOSYSTÉMIQUE**

L'approche écosystémique consiste à prendre en compte l'enfant et ses différents environnements dans une relation dynamique où l'influence est réciproque et la planification d'une action est faite collectivement par tous les acteurs réunis dans un même projet.

***EQDEM**

Cette enquête, réalisée en 2012 avec l'IMDPE, a permis de recueillir auprès des enseignants de l'information permettant d'évaluer le niveau de développement des groupes d'enfants à la maternelle dans 5 domaines: santé physique et bien-être; compétences sociales; maturité affective; développement cognitif et langagier; et habiletés de communication et connaissances générales. L'EQDEM découle de l'ICIDJE 2011-2014, et est le fruit d'une étroite collaboration entre l'Institut de la statistique du Québec et plusieurs partenaires: le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère de la Famille et Avenir d'enfants.

***CSSSPNOJ**

La CSSSPNOJ est un organisme à but non lucratif responsable d'appuyer les efforts des Premières Nations du Québec et du Labrador pour, entre autres, planifier et livrer des programmes de santé et de services sociaux culturellement adaptés et préventifs.

***ICIDJE**

Inspirée par les résultats des expériences menées au Québec à l'aide de l'IMDPE©, l'Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants a pour but de soutenir le développement des enfants québécois de 0 à 5 ans et mieux préparer leur entrée au premier cycle du primaire et leur réussite scolaire en s'appuyant sur la mesure de leur état de développement à la maternelle à partir de données d'enquête.

***JASP**

Les Journées annuelles de santé publique sont un rendez-vous annuel de formation continue de la santé publique québécoise. Ces journées sont constituées de plusieurs colloques scientifiques appelées des « journées thématiques » et d'ateliers de formation visant à acquérir des compétences, les « ateliers méthodologiques ».

ANNEXE 3 Liste des membres du conseil d'administration

2014 - 2015

LUCIENNE ROBILLARD*
Présidente du conseil d'administration

JEAN-PIERRE HOTTE
Président du conseil d'administration

CLAUDE CHAGNON
Président
Fondation André et Lucie Chagnon

SYLVIANNE CHAPUT
Vice-présidente,
Gouvernance, risque et performance
Fondation André et Lucie Chagnon

JEAN-MARC CHOUNARD
Vice-président, Stratégie et partenariats
Fondation André et Lucie Chagnon

ANDRÉ DONTIGNY
Directeur, direction du développement
des individus et de l'environnement social
**Ministère de la Santé
et des Services sociaux**

BRIGITTE THÉRIAULT
Sous-ministre adjointe,
Direction générale des politiques
Ministère de la Famille

MARIE RHÉAUME
Directrice générale
Réseau pour un Québec famille

BRUNO SIOUI
Professeur en sciences
du développement humain et social
**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

2013 - 2014

LUCIENNE ROBILLARD
Présidente du conseil d'administration

GUY BROCHU*
Premier vice-président et chef
de la direction financière
Fondation André et Lucie Chagnon

CLAUDE CHAGNON
Président
Fondation André et Lucie Chagnon

SYLVIANNE CHAPUT
Vice-présidente,
Gouvernance, risque et performance
Fondation André et Lucie Chagnon

JEAN-MARC CHOUNARD
Vice-président, Stratégie et Partenariats
Fondation André et Lucie Chagnon

HÉLÈNE BOHÉMIER
Adjointe au directeur général
**Office municipal
d'habitation de Montréal**

MARTINE COUTURE*
Présidente directrice générale
**Agence de la santé et des services
sociaux du Saguenay-Lac-St-Jean**

ANDRÉ DONTIGNY
Directeur, direction du développement
des individus et de l'environnement social
**Ministère de la Santé
et des Services sociaux**

PIERRE ROBERT*
Sous-ministre adjoint,
Direction générale
des opérations régionales
Ministère de la Famille

BRIGITTE THÉRIAULT
Sous-ministre adjointe,
Direction générale des politiques
Ministère de la Famille

ROGER TREMBLAY
Directeur général des régions
**Ministère de l'Éducation
du Loisir et du Sport**

MARIE RHÉAUME
Directrice générale
Réseau pour un Québec famille

BRUNO SIOUI
Professeur en sciences
du développement humain et social
**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

2012 - 2013

LUCIENNE ROBILLARD
Présidente du conseil d'administration

GUY BROCHU
Premier vice-président et chef
de la direction financière
Fondation André et Lucie Chagnon

CLAUDE CHAGNON
Président
Fondation André et Lucie Chagnon

JEAN-MARC CHOUNARD
Vice-président, Stratégie et Partenariats
Fondation André et Lucie Chagnon

CHRISTIAN BARRETTE*
Sous-ministre adjoint, Direction
générale des politiques
Ministère de la Famille

HÉLÈNE BOHÉMIER
Adjointe au directeur général
**Office municipal
d'habitation de Montréal**

MARTINE COUTURE
Présidente directrice générale
**Agence de la santé et des services
sociaux du Saguenay-Lac-St-Jean**

PIERRE ROBERT
Sous-ministre adjoint,
Direction générale
des opérations régionales
Ministère de la Famille

BRIGITTE THÉRIAULT
Sous-ministre adjointe,
Direction générale des politiques
Ministère de la Famille

LOUISE LEDUC*
Directrice générale
Centre de la petite enfance du Parc

MARIE RHÉAUME
Directrice générale
Réseau pour un Québec famille

MIREILLE MATHIEU*
Vice-présidente à la production scientifique
**Institut national d'excellence
en santé et en services sociaux (INESSS)**

BRUNO SIOUI
Professeur en sciences
du développement humain et social
**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

2011 - 2012

LUCIENNE ROBILLARD
Présidente du conseil d'administration

GUY BROCHU
Premier vice-président et chef
de la direction financière
Fondation André et Lucie Chagnon

CLAUDE CHAGNON
Président
Fondation André et Lucie Chagnon

JEAN-MARC CHOUNARD
Vice-président, Stratégie et Partenariats
Fondation André et Lucie Chagnon

CHRISTIAN BARRETTE
Sous-ministre adjoint, Direction
générale des politiques
Ministère de la Famille

HÉLÈNE BOHÉMIER
Adjointe au directeur général
**Office municipal
d'habitation de Montréal**

MARTINE COUTURE
Présidente directrice générale
**Agence de la santé et des services
sociaux du Saguenay-Lac-St-Jean**

LOUISE LEDUC
Directrice générale
Centre de la petite enfance du Parc

MIREILLE MATHIEU
Professeure émérite, Ph.D.
Université de Montréal

BRUNO SIOUI
Professeur en sciences
du développement humain et social
**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

2010 - 2011

LUCIENNE ROBILLARD
Présidente du conseil d'administration

GUY BROCHU
Premier vice-président et chef
de la direction financière
Fondation André et Lucie Chagnon

CLAUDE CHAGNON
Président
Fondation André et Lucie Chagnon

JEAN-MARC CHOUNARD
Vice-président, Stratégie et Partenariats
Fondation André et Lucie Chagnon

HÉLÈNE BOHÉMIER
Adjointe au directeur général
**Office municipal
d'habitation de Montréal**

MARTINE COUTURE
Présidente directrice générale
**Agence de la santé et des services
sociaux du Saguenay-Lac-St-Jean**

LOUISE LEDUC
Directrice générale
Centre de la petite enfance du Parc

MIREILLE MATHIEU
Professeure émérite
Administratrice déléguée
du Campus Laval
Vice-rectorat aux affaires académiques
Université de Montréal

BRUNO SIOUI
Professeur en sciences
du développement humain et social
**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

ALAIN VILLEUX
Sous-ministre adjoint,
Éducation préscolaire,
enseignement primaire et secondaire,
et responsable des régions
**Ministère de l'Éducation,
du Loisir et du Sport**

2009 - 2010

LUCIENNE ROBILLARD
Présidente du conseil d'administration

GUY BROCHU
Premier vice-président et chef
de la direction financière
Fondation André et Lucie Chagnon

CLAUDE CHAGNON
Président
Fondation André et Lucie Chagnon

JEAN-MARC CHOUNARD
Vice-président, Stratégie et Partenariats
Fondation André et Lucie Chagnon

HÉLÈNE BOHÉMIER
Adjointe au directeur général
**Office municipal
d'habitation de Montréal**

MARTINE COUTURE
Présidente directrice générale
**Agence de la santé et des services
sociaux du Saguenay-Lac-St-Jean**

JEAN LECLERC*
Vice-président
Nutriart

LOUISE LEDUC
Directrice générale
Centre de la petite enfance du Parc

MIREILLE MATHIEU
Professeure émérite
Administratrice déléguée
du Campus Laval
Vice-rectorat aux affaires académiques
Université de Montréal



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

*CES MEMBRES ONT QUITTÉ LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN COURS D'ANNÉE

MARIE-CLAIRE ROULEAU DIRECTRICE GÉNÉRALE

FRANCINE BROSEAU
Adjointe administrative

DIRECTION PARTENARIATS ET INNOVATION

JULIE MELOCHE
Directrice – Partenariats

LARA SCHIFF
Adjointe administrative

CAROLINE CHASSÉ
Gestionnaire, partenariats et innovation

MARC-ANDRÉ DELORME
Chargé de projets, partenariats et innovation

ISABELLE DUBOIS
Chargée de projets, partenariats et innovation

CAROLINE ST-LOUIS
Gestionnaire, partenariats avec les nations autochtones

MARYSE LEMAY
Chargée de projets, partenariats avec les nations autochtones

DIRECTION ÉVALUATION

JULIE ROCHELEAU
Directrice – Évaluation

SOLANGE GARÇON
Adjointe administrative

YOUSSEF SLIMANI
Conseiller à l'évaluation

JÉRÔME LEBLANC
Conseiller à l'évaluation

ANA GHERGHEL
Conseillère à l'évaluation

VÉRONIQUE DENIS
Conseillère à l'évaluation

MARIE-CAROLINE JUNEAU
Conseillère à l'évaluation

DIRECTION VALORISATION ET COMMUNICATION

CATHERINE CHOUINARD
Directrice – Valorisation et communication

FRANCE MOREAU
Conseillère communications et liaisons partenariales

MARIE-CLAUDE LABRIE
Consultante Valorisation et communication

KIM GAGNON
Gestionnaire de la stratégie en gestion et partage des savoirs

JÉRÔME ELISSALDE
Conseiller en gestion et partage des savoirs

DIRECTION FINANCES ET ADMINISTRATION

DANIEL CORBEIL
Directeur – Finances et administration

NAÏKÉ MICHEL
Adjointe administrative

BRUNO LAPATRIE
Comptable et analyste financier

GENEVÈVE LESSARD-LAPIERRE
Technicienne en administration Remplacée par Yankhoba Ba

JORGE KLARIC
Responsable de la paie

DANIEL CHAMPAGNE
Directeur adjoint, Portefeuille de projets et données

VALÉRIE HABRA
Chargée de projets TI

NATHALIE RIVOTIANA
Chargée de portefeuille de projets

CLAUDE MARTINEAU
Analyste de données, intelligence d'affaires

MAGDALENA NEGRILA
Analyste de données, intelligence d'affaires

FATOU DIA
Technicienne, analyse de données Remplacée par Denis Leblanc

FRANÇOIS PONTON
Gestionnaire ressources humaines

MARIE-HÉLÈNE PROVOST
Conseillère ressources humaines

FRANÇOIS PONTON
Gestionnaire ressources humaines

JORGE KLARIC
Responsable de la paie

DIRECTION SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS

ANNIE AUBERTIN
Directrice – Soutien aux communautés

LAURENCE-CLAUDINE LAPOINTE
Adjointe administrative

MARIE-AGNÈS LEBRETON
Conseillère aux liaisons stratégiques

MAUDE LANDREVILLE
Coordonnatrice aux opérations

DIRECTION TERRITORIALE DE L'OUEST

ANNE-MARIE LAVOIE
Directrice de territoire

MARIE-CLAUDE CLAVEAU
Agente d'acc. régionale Laval et liaison régionale Laval

VIOLAINE BÉLANGER
Agente d'acc. régionale et liaison régionale

MARTIN DUBOIS
Agente d'acc. régionale Laurentides

STÉPHANIE DICAIRE
Agente d'acc. régionale Outaouais

MÉLANIE PERRAULT
Agente d'acc. régionale Abitibi-Témis.

MÉLANIE PERRAULT
Agente d'acc. Abitibi-Témis. (Vacant) Agent d'acc. Abitibi-Témis. 2 ans

SONIA DALY
Conseillère soutien aux communautés

FLORENCE BELVISI
Adjointe administrative

ALBAINE DE MERLIS
Agente d'acc. Lanaudière

NANCY CROMP
Agente d'acc. Laurentides

VÉRONIQUE BÉRUBÉ
Agente d'acc. Outaouais

MARIE BROUILLETTE
Directrice de territoire

JULIE COSETTE
Agente d'acc. régionale Mauricie et liaison régionale Mauricie

LINDA BIBEAU
Agente d'acc. régionale Estrie et liaison régionale Estrie

NATHALIE PLOURDE
Agente d'acc. régionale Centre-du-Québec et liaison régionale Centre-du-Québec

MAGGIE ST-GEORGES
Agente d'acc. régionale Montérégie et liaison régionale Montérégie

JEAN CHÉNEVERT
Agente d'acc. Montérégie

MICHÈLE POIRIER
Conseillère soutien aux communautés

ÉLISE DUBUC
Adjointe administrative

CÉLINE LANDREVILLE
Agente d'acc. Estrie

MARIE-HÉLÈNE CLOUTIER
Agente d'acc. Montérégie

JULIE CHARBONNEAU
Agente d'acc. Montérégie

NADIR OLIVEIRA DIAS
Agente d'acc. Montérégie

JEAN-FRANÇOIS LAPOINTE
Directeur de territoire

MARC BRÛLÉ
Agent d'acc. Montréal

CHRISTINE O'DONOUGHUE
Agente d'acc. Montréal

STÉPHANIE TREMBLAY-ROY
Agente d'acc. Montréal

PIERRE PRÉVOST
Conseiller soutien aux communautés

SAGINE JEAN-PAUL
Adjointe administrative

DOMINIQUE GLAUS
Agente d'acc.

FANNIE DESLAURIERS
Agente d'acc. Montréal

ANNIE SIMARD
Directrice de territoire

ISABELLE SIMARD
Agente d'acc. régionale SLSJ et liaison régionale SLSJ

NADINE SIROIS
Agente d'acc. Capitale Nationale et liaison régionale Capitale Nationale

CLAUDE CHÉNEVERT
Agente d'acc. et liaison régionale BSL

MANON GUITÉ
Agente d'acc. Gaspésie-IDM et liaison régionale Gaspésie-IDM

ISABEL RIOUX
Agente d'acc. Côte-Nord et liaison régionale Côte-Nord

STÉPHANIE LAUBERTE-SAMSON
Agente d'acc. Chaudière-App. et liaison régionale Chaudière-App.

CAROLINE THIBODEAU
Agente d'acc. BSL

ANN LÉVEILLÉ
Conseillère soutien aux communautés

BRIGITTE LEPAGE
Adjointe administrative

JEAN-SÉBASTIEN BÉDARD
Agente d'acc. Capitale Nationale

PATRICE CANTIN
Agente d'acc. Chaudière-App.

MÉLANIE LACHANCE
Agente d'acc. Capitale nationale - SLSJ

SOPHIE LÉVESQUE
Agente d'acc. Côte-Nord

MAXIME BOUCHER
Agente d'acc. Gaspésie et BSL.

ANNEXE 4 Organigramme

LÉGENDE

- Services engagés directement à la mission
- Services administratifs



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

ANNEXE 5 TABLEAU DE L'ÉVOLUTION DES CHARGES

CHARGES 2009-2014	RÉEL 2013-2014	RÉEL 2012-2013	RÉEL 2011-2012	RÉEL 2010-2011	RÉEL 2009-2010	TOTAL 2009-2014
SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS						
DOTATIONS COMMUNAUTÉS	17 801 380	11 608 282	7 253 331	3 561 368	1 753 201	41 977 562
RÉMUNÉRATION	4 757 648	4 129 927	3 783 099	3 249 110	898 571	16 818 355
CONSULTANTS	74 176	123 058	10 926	94 038	204 626	506 824
DÉPLACEMENTS	316 139	295 412	265 011	429 922	74 647	1 381 131
FRAIS INDIRECTS	364 608	343 592	318 962	312 890	29 270	1 369 322
	23 313 951	16 500 271	11 631 329	7 647 328	2 960 315	62 053 194
	70,36%	61,43%	61,44%	62,15%	66,09%	64,83%
PARTENARIATS ET INNOVATIONS						
DOTATIONS TAC	5 434 052	6 630 699	3 838 911	895 452	0	16 799 114
RÉMUNÉRATION	369 740	172 364	166 560	556 940	168 360	1 433 964
CONSULTANTS	7 006	1 833	1 086	62 759	107 676	180 360
DÉPLACEMENTS	11 514	1 638	534	9 210	1 365	24 261
FRAIS INDIRECTS	6 426	2 380	2 109	12 657	117	23 689
	5 828 738	6 808 914	4 009 200	1 537 018	277 518	18 461 388
	17,59%	25,35%	21,18%	12,49%	6,20%	19,29%
ÉVALUATION						
RÉMUNÉRATION	702 655	345 073	579 732	0	0	1 627 460
CONSULTANTS	105 594	122 949	59 402	0	0	287 945
DÉPLACEMENTS	8 918	4 444	4 463	0	0	17 825
FRAIS INDIRECTS	21 480	14 532	10 867	0	0	46 879
	838 647	486 998	654 464	0	0	1 980 109
SOUS-TOTAL SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS, PARTENARIATS ET INNOVATIONS ET ÉVALUATION	29 981 336 \$	23 796 183 \$	16 294 993 \$	9 184 346 \$	3 237 833 \$	82 494 691 \$
	90,48%	88,59%	86,07%	74,64%	72,29%	86,19%
COMMUNICATIONS						
RÉMUNÉRATION	417 817	267 502	94 441	0	0	779 760
CONSULTANTS	126 884	61 275	153 071	0	0	341 230
DÉPLACEMENTS	6 208	4 486	1 416	0	0	12 110
FRAIS INDIRECTS	9 952	4 666	2 689	0	0	17 307
	560 861	337 929	251 617	0	0	1 150 407
	1,69%	1,26%	1,33%	0,00%	0,00%	1,20%
ADMINISTRATION						
RÉMUNÉRATION	1 200 171	1 587 146	1 380 151	1 342 435	605 862	6 115 765
CONSULTANTS	904 728	712 681	580 352	1 316 041	326 226	3 840 028
DÉPLACEMENTS	30 918	38 103	30 435	58 367	68 572	226 395
FRAIS INDIRECTS	458 655	387 915	394 219	404 153	240 402	1 885 344
	2 594 472	2 725 845	2 385 157	3 120 996	1 241 062	12 067 532
	7,83%	10,15%	12,60%	25,36%	27,71%	12,61%
SOUS-TOTAL COMMUNICATIONS ET ADMINISTRATION	3 155 333 \$	3 063 774 \$	2 636 774 \$	3 120 996 \$	1 241 062 \$	13 217 939 \$
	9,52%	11,41%	13,93%	25,36%	27,71%	13,81%
TOTAL DES CHARGES	33 136 669 \$	26 859 957 \$	18 931 767 \$	12 305 342 \$	4 478 895 \$	95 712 630 \$

LÉGENDE

- Frais engagés directement à la mission
- Frais administratifs



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES