



En 2028¹, la FQJC atteindra sa cinquantième année d’existence. Que de chemin parcouru ! Créée dans l’urgence de soutenir une nouvelle pratique visant la réinsertion des jeunes contrevenants, elle a démontré la pertinence de cette orientation dans les changements radicaux qu’a connus la prise en charge des mineurs délinquants. Il faut se rappeler qu’en 1978, la société québécoise réalignait ses façons de faire et délaissait l’idée des centres d’accueil fourre-tout et s’engageait dans une réforme sans précédent en mettant en place les 160 recommandations du rapport Batshaw. Le centre d’accueil Berthelet se relève alors d’une tutelle qui le transforme en profondeur. La nouvelle appellation, Cité-des-Prairies, veut en témoigner. Le nom lui-même révèle un changement de cap important. On veut maintenant préparer les jeunes à devenir des citoyens responsables et contributifs à leur communauté. Pour cela, la réinsertion des jeunes hébergés devient prioritaire. On y invente des équipes ayant pour seul mandat la réinsertion tout en renforçant la qualité clinique des équipes traitantes. Monsieur Jean-Marie Carette² (1938-2019), alors directeur général, propose une vision que le financement historique du centre d’accueil par le ministère des Affaires sociales ne peut couvrir. Cette limite devient l’occasion de créer de nouveaux véhicules pour soutenir cette vision, la Fondation de la Cité-des-Prairies³ venait de naître. Ses premières actions visent le développement de ressources spécialisées permettant de soutenir l’effort de réinsertion des jeunes hébergés. La mise en place d’ateliers de travail internes puis externes, l’ouverture de foyers d’hébergement dans la communauté ainsi que la création d’une ressource

¹ Ce n’est pas un article académique donc les références ne sont pas fournies. C’est un texte d’orientation et de réflexion stratégiques.

² Directeur général de Cité-des-Prairies de 1975 à 1994.

³ Le premier président de la FQJC a été Bruno M. Cormier de 1978 à 1991 suivi du juge Trahan de 1991 à 1999, de Jacques Phaneuf de 1999 à 2001, de Gilles Roussel de 2001 à 2019 et depuis 2019 de Réjean Tardif.

d'hébergement pour ex-pensionnaires complètent sa mission d'aide aux jeunes. Ce développement cherche aussi à soutenir la pratique modifiée par l'introduction de nouvelles lois dans le domaine de la jeunesse, tant au niveau provincial (Loi sur la protection de la jeunesse; LPJ 1979) qu'au niveau fédéral (Loi sur les jeunes contrevenants; LJC 1984). Ainsi, une pratique spécialisée voit le jour auprès des jeunes contrevenants, pratique voulant s'arrimer avec les objectifs de la loi fédérale, très différents de la loi provinciale. Cette pratique est considérée innovante et de nombreuses délégations provenant de différents pays viennent s'informer. En 1992, une nouvelle refonte (Rochon) de l'organisation des services d'aide à la jeunesse regroupe 15 centres de réadaptation de la région montréalaise en plus du Centre de protection à l'enfance et à la jeunesse de Montréal. Cette refonte regroupe les efforts des diverses composantes en unités opérationnelles autour de clientèles spécifiques. Inspiré par le rapport Jasmin II (dont le secrétaire était Réjean Tardif, actuel président de notre fondation) sur l'application de la loi sur les jeunes contrevenants après 10 ans d'exercice, un choix est fait de regrouper toutes les ressources auprès des contrevenants dans une direction autonome, la direction des jeunes contrevenants. Au Québec, les directeurs de la protection de la jeunesse (LPJ) portent aussi le chapeau de directeurs provinciaux (LJC). Cette particularité favorise une structure matricielle ou les autorisations et délégations (intervenants en autorité devant appliquer la loi) proviennent du DPJ-DP et le continuum des services de prise en charge des contrevenants est sous la responsabilité de la nouvelle direction des jeunes contrevenants.

Cette dernière transformation caractérisée par le regroupement des ressources est suivie par le désir de regrouper chacune des fondations issues des établissements ayant été fusionnés. C'est à ce moment que le conseil d'administration choisit de ne pas se conformer au mouvement et de changer de nom ainsi que de mission. La fondation aura maintenant une portée provinciale. De sa mission originale en soutien aux jeunes hébergés à la Cité-des-Prairies, la fondation devient la Fondation québécoise pour les jeunes contrevenants et restreint la clientèle visée aux jeunes contrevenants tout en connaissant un élargissement territorial.

La publication en 1999 du rapport Gendreau-Tardif, un des deux auteurs nous étant bien connu comme président de notre fondation, renforce cette orientation. Mandatés pour poser un diagnostic sur les services de protection de la jeunesse au Québec, les auteurs identifiaient trois axes prioritaires pour renforcer les compétences cliniques des intervenants : connaissances, soutien clinique et professionnel, et l'évaluation des approches et des résultats. On retrouve là l'essentiel des programmes de la fondation complétant le soutien à la réinsertion des jeunes contrevenants.

La dernière réforme intégrant les centres jeunesse aux CISSS et CIUSSS réorganise les services aux jeunes contrevenants et la disparition au même moment de l'Association des centres jeunesse du Québec laisse un grand vide dans l'harmonisation des pratiques fondées sur l'état d'avancement de la science en matière de prise en charge des mineurs délinquants. La centralisation des décisions comme conséquence de l'abolition des conseils d'administration des établissements et la faible importance relative des services sociaux par rapport aux soins médicaux en termes budgétaires provoquent d'importants bouleversements.

Cette évolution me semble rendre notre fondation de plus en plus pertinente. Cependant, la grande pertinence de notre fondation m'apparaît assombrie par sa relative faible notoriété. Il est temps de faire le point et de s'engager dans une réflexion stratégique qui nous mènera au cinquantième anniversaire de la création de la FQJC en 2028.

RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Mon entrée en fonction comme directeur exécutif est un bon moment pour réfléchir aux mandats que me confiera le conseil d'administration. Dans le cadre de cette réflexion, j'aimerais partager avec vous les divers enjeux que j'estime caractériser les prochaines années ainsi que les défis que nous devons relever pour assurer la pérennité de notre fondation. Sans dire qu'il y a péril en la demeure, force est de constater que la continuité n'est pas assurée. En plus des facteurs exogènes confrontant nos activités (transformation des organisations jeunesse, centralisation des décisions, apparente désorganisation des services, difficulté de recrutement des intervenants, formation déficiente des intervenants et des gestionnaires, taux de roulement s'accroissant, désengagement d'une partie des ressources humaines, modification des caractéristiques de la clientèle des jeunes contrevenants, baisse du financement du panier de services, etc), des facteurs endogènes fragilisent notre fondation, sa mission et ses activités et son financement.

Ce sont ces derniers facteurs sur lesquels j'aimerais engager une réflexion. Cette réflexion viserait à partager certains constats, à identifier enjeux et défis et déterminer des pistes d'action à déployer dans les prochaines années. Nous avons déjà fait une réflexion stratégique il y a quelques années⁴ qui nous a menés à revoir nos statuts et règlements, à prioriser certaines activités, à choisir nos modes de financement et à mettre de l'avant une image modernisée de notre fondation qui s'est traduite entre autres par un nouveau logo, un site web et de nouveaux programmes d'aide. Sans vraiment avoir traduit cette réflexion dans un plan stratégique que nous aurions pu suivre et qui nous aurait permis d'évaluer son déploiement, notre démarche nous a conduit à ce que nous sommes aujourd'hui, une petite fondation très créative en matière de gestion financière et d'activités de soutien aux jeunes, aux intervenants et aux milieux, mais animée à bouts de bras par un petit nombre d'acteurs dévoués et bénévoles quelquefois dépassés par l'ampleur de la tâche, l'évolution des technologies et le vieillissement de ses administrateurs.

ENJEUX ET DÉFIS

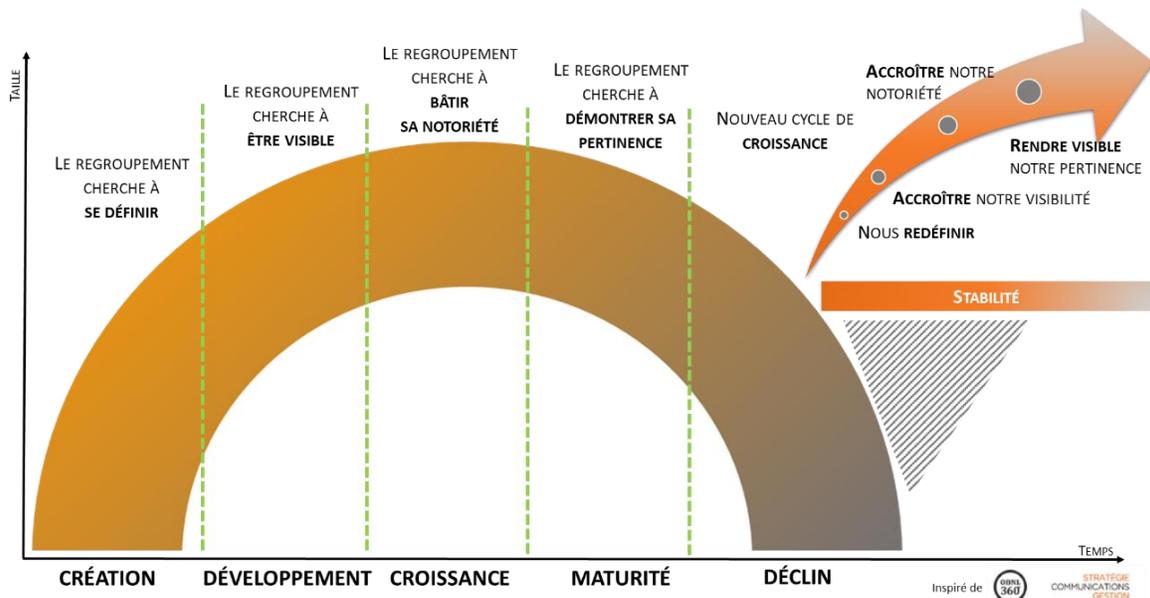
Pour débiter notre conversation, j'aimerais vous présenter brièvement mes réflexions sur les principaux enjeux et défis que je vois à l'horizon des prochains mois. Sans les placer par ordre d'importance, ce qui ne nous empêcherait pas de le faire, voici ce que j'identifie comme éléments majeurs :

CYCLE DE VIE DE NOTRE ORGANISATION

Une organisation quelle qu'elle soit possède un cycle de vie. Cette évolution est normale. Ce cycle la conduit vers son déclin ou son renouvellement. Cinq étapes caractérisent ce cycle. Une

⁴ Référence à compléter.

organisation se définit, veut devenir visible, notoire et démontrer sa pertinence avant d'être sur son déclin, connaître une stabilité ou encore réamorcer un nouveau cycle de vie. Je pense que notre fondation est à la frontière de la quatrième et cinquième phase. Nous sommes à maturité



et devons décider de la suite des choses. Je ne pense pas qu'on puisse choisir la stabilité puisque notre position n'est pas consolidée. Cette position ne peut que nous entraîner sur notre déclin d'où mon questionnement lancé lors de notre dernière réunion du conseil d'administration :

Nous serons ou nous ne serons pas.

NOTRE MISSION

Dans le but d'entreprendre un nouveau cycle de croissance, il est bien de nous requestionner sur notre mission. L'environnement a changé, de nouvelles réalités confrontent les organisations qui interviennent auprès des mineurs délinquants dont le taux de roulement, le peu d'expérience de leur personnel, la perte de repères au niveau de l'intervention et la faible orientation de l'encadrement en matière de pratiques en jeunes contrevenants. Les problématiques évoluent et confrontent les intervenants. Notre mission vise la prévention tertiaire et s'intéresse à tout ce qui peut soutenir la réinsertion sociale de ces jeunes contrevenants. Nos programmes en témoignent. Je pense qu'il faut réaffirmer nos orientations et peut-être aller jusqu'à les préciser. Par exemple, pourrions-nous ajouter comme but d'influencer la pratique ? De prendre une parole plus affirmée en nous appuyant sur nos projets novateurs ? Cela nous permettrait de décliner cet objectif en différentes activités et programmes comme développer de la formation et du perfectionnement, animer des capsules ou podcasts sur des sujets d'actualité, développer des webinaires, etc. Je ne dis pas qu'il faille faire cela mais qu'il est opportun de réfléchir à notre mission.

CONSEIL D'ADMINISTRATION⁵

Notre conseil devra relever d'importants défis dès les prochains mois. Tout d'abord, constatons que ses membres ont vieilli. Cela ne met pas en doute la qualité des investissements faits par nous tous, mais cela met plus de pression sur le renouvellement du CA. Un certain essoufflement normal apparaît dans la réduction de certaines énergies se traduisant par des intentions de départ et des départs effectifs, des changements de rôles et une baisse de participation à nos réunions, comités, activités de représentation nous menant parfois à ne pas obtenir quorum pour prendre certaines décisions. L'exécutif souffre de la même constatation. Le retrait de notre président après plus de 20 ans dans cette fonction à la tête de nos efforts et contributions en témoigne. Le renouvellement des membres du CA est mon second enjeu.

De plus, ce renouvellement ne m'apparaît pas suffisant. Il faut aussi augmenter le nombre de ses membres⁶. Se pose donc un défi supplémentaire de recrutement des membres du CA. Ce recrutement est difficile comme le démontre notre expérience.

Cela m'amène à réfléchir à la composition des membres du CA. En plus d'une diversité de compétences⁷, les CA modernes doivent représenter un peu plus la société d'où ils proviennent et qu'ils visent à servir. Genres, origines, âges sont maintenant des facteurs à considérer.

LES COMITÉS DU CA

Les comités permanents du CA sont nécessaires à son bon fonctionnement. Les comités les plus fréquents dans les OBNL sont le comité de vérification (audit), d'évaluation des candidatures des administrateurs et des employés (dont le DG/DE), d'éthique et de qualité, des statuts et règlements et du conseil exécutif. Les autres comités sont temporaires (ad hoc). C'est à la prérogative des CA de les créer, d'en déterminer le mandat et d'en identifier la présidence. La configuration de ces comités doit s'ajuster à l'évolution des orientations stratégiques. Quand avons-nous fait le point sur cette question ?

NOS EMPLOYÉS ET CONTRACTUELS

Notre coordonnateur devra bientôt penser à sa retraite. Compte tenu de sa grande expérience et connaissance de la fondation, des milieux de pratique et de son extraordinaire réseau ne faisant pas ombrage à son non moins extraordinaire engagement vis-à-vis la fondation et sa mission, son remplacement ne pourra qu'affecter nos opérations. La fin de son contrat approche et il nous faudra choisir son ou sa remplaçante. De plus, des changements importants quant aux mandats qui lui seraient confiés devraient être apportés. La communication est essentielle mais surtout les formes qu'elle emprunte. Réseaux sociaux, Facebook, site web,

⁵ <https://www.associationsquebec.qc.ca/accueil.php>
<https://csae.com/fr/competences-pour-les-directeurs-dassociation/procurer-de-la-valeur-aux-membres-et-aux-parties-prenantes/>
<https://www.educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-administrateurs-et-directeur-general-qui-fait-quoi>

⁶ La loi sur les compagnies oblige peut-être un minimum de membres.

⁷ Certains organismes offrent des appuis aux conseils d'administration des OBNL sous diverses formes dont de la formation (webinaires – ressources – communauté), des conseils légaux, des outils de gestion, des idées...

plateforme interactive et autres sont des outils maintenant communs. Ce sont de nouvelles compétences à maîtriser pour notre nouveau coordonnateur. Le sens du punch, la qualité du français et la facilité d'établir des liens doivent le ou la caractériser. Revoir le mandat, c'est aussi revoir la part relative des efforts à accorder à chacun des dossiers prioritaires.

Un autre changement important a aussi eu lieu dernièrement. Notre directeur exécutif depuis de nombreuses années s'est retiré de ses fonctions. Il a été le gardien efficace de la destinée de notre fondation et sa direction éclairée ne pourra que nous manquer. Sa prise de fonction comme président de la fondation nous permettra de conserver sa guidance et nous lui en faisons gré.

Un nouveau directeur exécutif a été nommé. Sans douter de son engagement, il faut quand même reconnaître qu'il aura de nombreux défis à relever. Ce sera un remplacement difficile. De grands souliers sont à chausser. Il faudra garder un œil sur ses efforts à répondre aux orientations de ses mandants. Et comme pour tout directeur général d'une organisation, la relation avec le président du conseil d'administration sera au cœur de la bonne marche de choses.

Pour nos autres contractuels réguliers, comptable et auditeurs, les prestations ne sont pas soumises aux mêmes pressions. Puisque ce sont des sociétés, la régularité des services est presque garantie, ce qui ne doit pas nous empêcher de revoir régulièrement mandats et réponses des mandataires de manière à nous conformer aux responsabilités octroyées par la loi aux membres des conseils d'administration.

NOS STATUTS ET RÈGLEMENTS

Les meilleures pratiques issues de la recherche doivent inspirer les intervenants et milieux que nous soutenons. La recherche s'est aussi intéressée aux conseils d'administration. La révision régulière des statuts et règlements fait partie de ces meilleures pratiques. Saviez-vous que selon notre chartre de constitution, la fondation ne peut posséder des actifs immobiliers de plus de 500 000\$? À eux seuls, nos deux immeubles ont une valeur aux livres de près de 340 000 \$ mais de plus d'un million en valeur marchande (évaluation de 2018). Il est peut-être temps de jeter un coup d'œil et de peut-être réviser ou de consolider nos orientations⁸.

Dans cet ordre d'idées, la définition de membres, membres à vie et gouverneurs⁹ aurait avantage à être revue. Peut-être est-il temps de penser à d'autres formes plus audacieuses de sympathisants à notre cause et de dépoussiérer ces notions pour les investir de responsabilités¹⁰

⁸ Par exemple, viser à influencer la pratique.

⁹ Revoir le statut de Gouverneur : Hommage, contribution, valeur / dynamiser rôle – favoriser leur participation dans nos activités - les solliciter pour recrutement de sympathisants / dons / idées.

¹⁰ Faire en sorte que les gouverneurs participent aux remises de prix et bourses, à nos activités de programmes ou encore à nos activités de financement. Éliminer les membres à vie (qu'est-ce que cela donne ?) créer de nouvelles catégories de membres ? Rôles actifs des membres ? adhésion ?

concurrentes aux hommages mérités que consolident ces désignations. Cela devrait nous permettre d'investir différemment nos assemblées générales annuelles¹¹.

Une réflexion sur une nouvelle vision du membre pourrait tenir compte de l'état d'avancement des connaissances scientifiques quant au niveau d'engagement des membres d'une organisation ou d'une entreprise. Cette théorie montre que trois niveaux d'engagement (bienveillance envers l'organisation) existeraient. Le premier type est celui de l'engagement affectif. L'individu s'identifie à l'organisation, il a une sympathie, un attachement affectif envers elle et se définit par son niveau d'allégeance. Selon les données de recherche, cette personne a un faible risque de quitter l'entreprise.

Le deuxième type est le niveau d'engagement normatif. La personne a un niveau de loyauté élevé et conçoit une forme d'obligation morale envers l'organisation. Quitter n'est pas vraiment vu comme une option. De plus, on peut y associer les personnes qui s'y associent pour la cause défendue par l'organisation.

Le dernier type est l'engagement de continuité. La personne reste engagée suite au résultat d'un calcul de coûts/bénéfices. L'adhésion est instrumentale car il permet l'accès à des avantages. Cela permet de combler et de satisfaire des besoins. Elle ne voit pas mieux ailleurs. Les coûts de quitter peuvent être importants.

Pour fins de culture personnelle, les organisations présentant un engagement important de ses employés améliorent leur rendement jusqu'à 23%. L'idée que je souhaite étudier est la création de membres sympathisants sur la base de l'engagement normatif. Aller chercher une adhésion renouvelable annuellement ou non de niveau différent. Ainsi, chaque personne s'intéressant à notre cause serait invitée à afficher cette solidarité par une contribution de sympathisant disons de 10\$, payable électroniquement. Pour les sympathisants plus engagés, le montant pourrait être de 30\$ assorti d'un reçu d'impôt délivré automatiquement par une plateforme de type *Eventbrite*. L'étymologie du mot sympathisant¹² vient du grec et signifie souffrir (pathos) avec. Cela me semble correspondre au niveau d'engagement normatif. Nous ne pouvons attirer les personnes pour les avantages que donnerait leur adhésion à la Fondation, ce qui est souvent une définition plus traditionnelle de ce qu'est un membre. Nous n'avons pas d'ententes avec des commerces promettant des rabais ni de programmes de fidélité. Rien ne nous empêcherait d'aller explorer ce volet qui s'articulerait plus sur l'engagement de continuité. Participer aux activités et à la gestion de la fondation, c'est une façon de répondre à des besoins. Le bénévolat rapporte des avantages personnels comme la reconnaissance, l'estime de soi, la satisfaction morale, etc. Ce serait une forme d'engagement de continuité. Je ne pense pas qu'on puisse

¹¹ Faire des présentations par nos personnes financées -virtuel ou en présence – Inviter un conférencier – cocktail ? communiqué médias ?

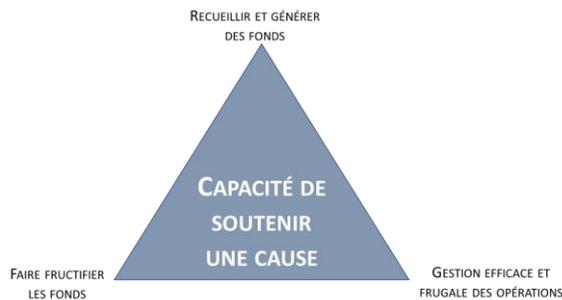
¹² Se dit d'une personne qui, sans appartenir à un parti, à un groupe, approuve l'essentiel de sa politique, de son action. Personne qui, sans y adhérer, a de la sympathie pour les idées développées par une organisation.

attirer comme membres, d'autres personnes que les membres fondateurs, administrateurs, directeur exécutif et coordonnateur général avec ce type d'engagement.

Cette idée de sympathisants vient de la démarche effectuée par le Parti québécois¹³ pour l'élection de son chef en septembre 2017. Une innovation qui permettait au parti de réagir à la baisse de membership tout en favorisant la participation plus grande de personnes issues de toute la communauté. Cette idée pourrait être adaptée et explorée. L'année dernière, juste en comptant les présences aux événements où nous avons remis des prix, des bourses ou des financements de projets, nous aurions pu solliciter directement plus deux centaines de personnes. Même si nous n'obtenions pas 100% de succès, nous pourrions consolider notre base de bénévolat et de sympathisants par cette nouvelle d'adhésion. Cela enrichirait aussi notre base de données. Cela pourrait aussi remplacer la vente de billets de tirage comme source de financement et catégoriser les coûts du tirage comme dépenses de marketing contribuant à notre notoriété. Parallèlement, les billets de tirage¹⁴ pourraient contribuer à l'accès aux personnes sensibles à l'engagement de continuité et donc, le rapport coût du tirage vs les prix à gagner pourrait être revu. De plus, cela donnerait l'accès à plus d'une option : tirage, sympathisant ou les deux!

Nos bénévoles pourraient devenir des membres sympathisants et en l'état, participer à des réflexions pointues sur des questions qui leur seraient lancées. Cette base de réflexion (*think tank*) pourrait jouer le même rôle qu'une chaire de recherche (style Raoul-Dandurand) sans la recherche ou encore d'un groupe d'influence comme CÉRIUM. On pourrait lancer une saison des idées.

NOTRE TRÉSOR DE GUERRE ;)



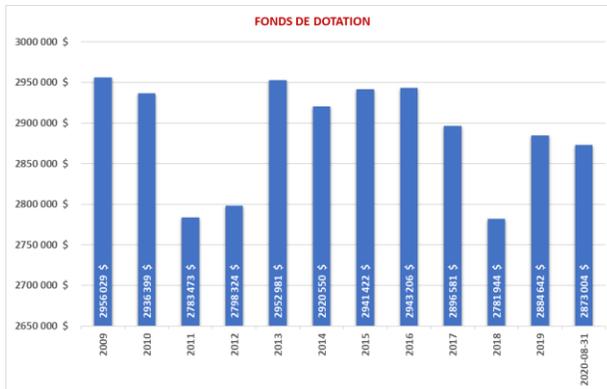
La capacité d'une fondation à soutenir financièrement sa cause dépend de son habileté à recueillir et générer des fonds et à les faire fructifier ainsi que de sa frugalité quant à ses dépenses de fonctionnement. Ce triangle d'éléments requiert pour chacun de ses sommets des habiletés ou compétences différenciées. Peut-être faudrait-il réfléchir aux défis particuliers associés à ces trois

¹³ S'engager à respecter les valeurs du Parti Québécois en adhérant à la Déclaration de principe adoptée au Congrès extraordinaire; • S'inscrire sur le site Internet du Parti Québécois en fournissant ses coordonnées personnelles; • Débourser 5 \$ par carte de crédit.

¹⁴ Carte de sympathisant : bleu-vert 10\$ / argent 30\$ / pas de troisième niveau pour laisser la place aux dons – nom coordonnées courriel liste spéciale; tirage spécifique aux sympathisants : règle exclue les membres du CA et leurs employés ainsi que leur famille immédiate. Promettre l'équivalent de 25% ? - on donne 50% avec tirage régulier -de la collecte en prix ? Renouvelable ? Accès aux orientations de l'AGA

fonctions. Mais attardons-nous sur l'évolution des résultats de ce triangle i.e la capacité de la Fondation à soutenir financièrement une cause.

RECUEILLIR ET GÉNÉRER DES FONDS



Sur les 11 dernières années, à partir des données tirées de nos états financiers (sauf pour l'année en cours au 31 août 2020), notre richesse accumulée a varié de 2,71 M\$ à 2,95 M\$ sans pouvoir dépasser ou atteindre les 3 M\$. Cependant, si on calculait nos actifs immobiliers à la valeur marchande, on pourrait ajouter près de 700 K\$ à ce montant. La valeur nette de nos avoirs évolue constamment comme en fait foi le graphique ci-contre. Bien entendu, cette variation dépend de la variation de nos sources de financement (produits). Selon l'importance relative

de chacune des sources dans la constitution de nos produits, l'impact de la variation¹⁵ peut affecter plus ou moins le total de notre fonds de dotation. De nombreux défis nous guettent. Comme nous le verrons, la part de nos avoirs investie en placement étant importante, notre exposition au risque de la bourse rend difficile la prévision des rendements futurs d'autant plus que la situation actuelle demande beaucoup de prudence. Cette relative importance est doublement contingente. En effet, un faible rendement ou une baisse de valeur de nos placements rendent les autres sources de revenus relativement plus importantes. De même, si les autres sources de revenus augmentaient, cela réduirait l'importance relative de nos placements et de leur rendement dans le total de nos avoirs.

Si nous observons la part relative de chacun des types de revenus, nous remarquons une grande volatilité de certaines sources alors que d'autres sont plutôt stables en proportion et en argent.

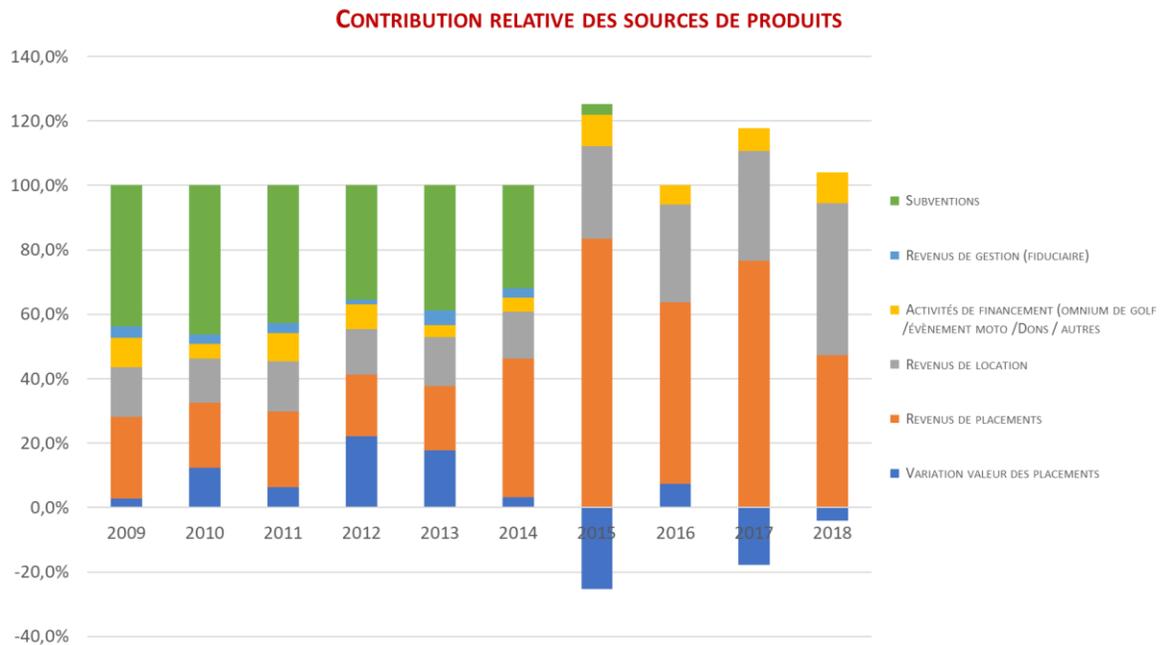
Ce graphique isole les sources des produits (revenus bruts) de nos avoirs propres. C'est la contribution relative de chacune des sources de financement qui s'ajoutent à nos avoirs sans tenir compte des coûts liés à la production de ces revenus. Des six sources de financement que nos états financiers identifient, nous voyons que nos **revenus de placement (orange)** prennent une part de plus en plus importante dans la constitution de nos produits annuels, tout en étant présents à toutes les années étudiées. La deuxième contribution revenant à chacune des années provient de nos **revenus de location (gris)**. Cet apport est stable et prend de l'importance au fur et à mesure que nos autres sources de revenus se réduisent ou évoluent. Cela ressemble à un dividende. Une troisième source de revenus se maintenant dans le temps est le produit de nos **activités de financement**¹⁶ (**jaune**). Cela comprend les dons¹⁷, le produit du

¹⁵Le graphique surexpose les faibles variations. Si l'abscisse coupait à zéro l'ordonnée, la variation apparaîtrait vraiment moins dramatique. Choisir des axes à zéro ? En \$, l'écart est de 240k\$.

¹⁶Discussion sur la mise sur pied d'une fondation parallèle dont le seul mandat est de recueillir des fonds. Avantages/désavantages. Résultat de la balance : pas pertinent.

¹⁷ Google Ad Grant : 10K\$/mois en nature avec liens pour dons

tirage (sans les coûts), les commanditaires, les événements, etc. Ces trois constituantes sont sur les dix dernières années, l'épine dorsale de nos sources de financement. La **variation annuelle de nos placements (bleu foncé)** peut réserver des surprises. Ainsi, selon l'évolution de la



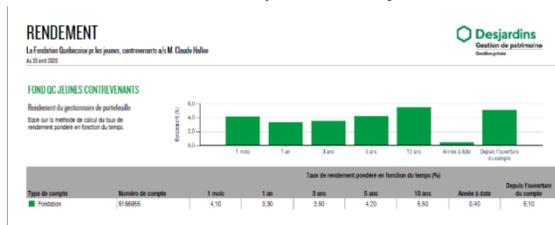
bourse, cette variation peut être négative et pourrait provoquer une perte de valeur de nos placements si nous les vendions. Les **subventions** reçues (**vert**) pour opérer des programmes comme Sortie de secours, sont disparues avec la fin du programme. Notons qu'ici aussi, ces revenus sont bruts et ne tiennent pas compte du coût des opérations de ce programme. En 2019 (non illustré), nous remarquerons un retour de ces subventions en lien avec le programme Cause pour la cause pour lequel nous avons reçu une subvention de 25 000 \$. Ces revenus ne sont pas réguliers et s'accompagnent d'importants coûts d'opération. Finalement, les **revenus de gestion (bleu pâle)** issus de notre responsabilité comme fiduciaire de fonds destinés au financement de programmes complètent nos sources de revenus. Cette source s'est tarie au fil des ans mais pourrait reprendre de la vigueur en 2020 compte tenu du projet novateur ACTES.

Cette description des sources de revenus nous place devant de nouveaux défis. Tant au niveau de la variété de ces sources que de leur importance en argent ou en pourcentage, cela devrait nous interpeler. Par exemple, la stabilité d'un quasi dividende (revenus de location) par rapport à l'impact de la financiarisation de notre structure d'avoirs (placements et rendement) sur l'avenir de notre capacité à soutenir notre cause devrait nous faire réfléchir. Il en est de même avec nos activités de financement dont celles nous permettant de recueillir des dons. Des initiatives prises récemment par certains administrateurs explorent de nouvelles avenues (solicitation directe dans les épiceries, campagne de sociofinancement via Facebook, etc) qui méritent intérêt et développement. Les subventions qui ont eu une certaine importance dans le passé sont associées à des programmes nécessitent d'importants coûts d'opérations dont gruger dans nos énergies comme gestionnaires directs. Orientation a déjà été prise par le CA de

ne plus nous impliquer dans ce rôle mais d’agir plutôt comme fiduciaire en nous faisant rémunérer pour la gestion financière seulement. Cette orientation a été confirmée en CA en 2019. Quant à la variation de nos placements et de leur rendement, elle dépend du marché des valeurs mobilières ainsi que de l’habileté à faire fructifier nos placements, deuxième sommet de notre triangle.

FAIRE FRUCTIFIER LES FONDS

Cet apport à notre capacité de soutenir notre cause est fortement lié à la gestion de nos placements. Selon la diversification de notre portefeuille, les rendements souhaités devraient être réguliers ou stables nous exposant faiblement aux risques. Cela permettrait selon la théorie de maintenir notre capital à pouvoir produire des rendements dont nous pourrions disposer pour nos programmes. Nous avons confié ce mandat de fructification à des planificateurs financiers de Gestion privée Desjardins. Nous recevons conseils et guidance sur ces aspects.



Cette orientation nous dégage des opérations sans nous dégageant cependant de la rigueur du suivi nécessaire pour faire respecter nos orientations (comité de vérification). Une des nouvelles orientations prises en 2019 était de disposer de certains actifs immobiliers pour

les investir en valeurs mobilières et les confier aux mêmes mandataires. Dans ce cadre, une fenêtre d’opportunité s’ouvre maintenant. Nous sommes dans un marché de vendeurs. Nous pensons pouvoir profiter de ce marché pour profiter de la pleine valeur marchande de nos immeubles et ajouter une valeur nette d’environ 700 000 \$ à notre avoir total. Ce montant pourrait être investi en partie avec une stratégie de croissance pour générer plus de rendement mais en nous exposant plus au risque. Cela va ensemble! Mais certains véhicules financiers nous permettent de générer des revenus fixes tout en garantissant le capital. La situation exceptionnelle que nous vivons actuellement avec la pandémie COVID-19 augmente la capacité d’emprunt des acheteurs (baisse du taux d’intérêt) et pourrait nous faire profiter d’occasions d’achats intéressants sur les marchés boursiers. Cependant, si nous regardons le rendement tiré de nos immeubles, calculé à partir de la valeur aux livres sans l’amortissement (338 000\$), il est difficile de penser que nous pourrions dépasser un rendement net moyen annuel de 9,63%. Ce rendement tient compte des coûts d’entretien et des rénovations importantes des deux dernières années (dont le 125 000 \$ en 2019), le rendement reste supérieur au rendement moyen de nos placements de 3,94% depuis 2006. La disposition de ces actifs tiendrait peut-être plus de notre capacité limitée de gérer ces immeubles plutôt qu’un choix de rendement. Bien que le temps passé par notre coordonnateur puisse nuire à sa capacité de répondre complètement aux mandats reçus du CA, particulièrement ceux visant le développement, mandats chronophages, conjugué avec l’appui de membres du CA dans les opérations de gestion de ces immeubles (rénovations, réparations, entretien) et pour gérer les liens avec notre locataire, ces efforts apparaissent circonstanciels et ne grèvent nos capacités que temporairement. Ces coûts en efforts sont en grande partie non comptabilisés et possiblement affectent le rendement des immeubles. Cette décision de vendre ces actifs doit être prise avec

transparence sur les motifs réels de ce délestage. Un besoin de liquidité pourrait nous amener à revoir nos orientations.

GESTION EFFICACE ET FRUGALE DES FONDS

Ce troisième sommet témoigne de notre efficacité dans notre façon de dépenser nos fonds. Deux grandes catégories de dépenses sont en jeu : nos programmes ainsi que nos coûts de programme.

Nos programmes de soutien

À l'occasion de la modernisation de notre site web, nous avons déjà revu nos programmes pour les ajuster aux besoins évolutifs de la clientèle visée. Nous avons retenu quatre programmes : Soutien aux jeunes (30,1 K\$), aux intervenants (7 K\$), à la recherche (0 K\$) et notre programme Projets novateurs (96,6 K\$). Selon le bilan annuel 2019 produit par notre coordonnateur, le total des sommes allouées via nos programmes est de près de 134 K\$. Compte tenu des obligations légales qu'un organisme comme le nôtre est soumis, un minimum de 3,5 % (moins de 100 k\$) comme contingent de versement est facilement dépassé. Ces efforts me semblent devoir être soutenus et nul doute que la révision annoncée de notre programme de soutien à la recherche fera en sorte de nous permettre de dispenser des fonds. Cette pression à décaisser met un stress sur notre capacité à recueillir des fonds. Cela fait partie du même triangle. Ce volume de dépenses de programme devrait nous inciter à réfléchir sur notre efficacité à faire répondre aux divers appels de candidatures. Je toucherai ce point un peu plus loin.

Les coûts de programme

Ces coûts comprennent ce qu'on doit engager pour appliquer les programmes de la fondation. Il s'agit principalement du salaire de notre coordonnateur, des frais de représentation (kilométrage, repas, hébergement, transport) du coordonnateur et des membres du CA qui s'impliquent dans la remise des prix et bourses et des dépenses engendrées par les comités du CA dont les rencontres du CA et du conseil exécutif (transport, repas, etc). D'autres coûts découlent des ententes contractuelles pour notre directeur exécutif, notre comptable et la gestion de nos actifs. Finalement s'ajoutent des coûts non comptabilisés comme le temps consacré au bénévolat pour soutenir ces programmes. Cette dernière composante devrait être mieux suivie, comptabilisée et diffusée dans notre rapport annuel.

L'efficacité peut certes être mesurée par des ratios, ce qui nous permettrait d'améliorer encore notre prise de décision. Un autre indicateur est notre résultat de chacun des exercices financiers annuels en termes d'excédent ou de déficit de nos produits sur les charges.

Dans le graphique ci-contre, nous observons que sur les 11 derniers exercices financiers (2009-2019), 6 ont

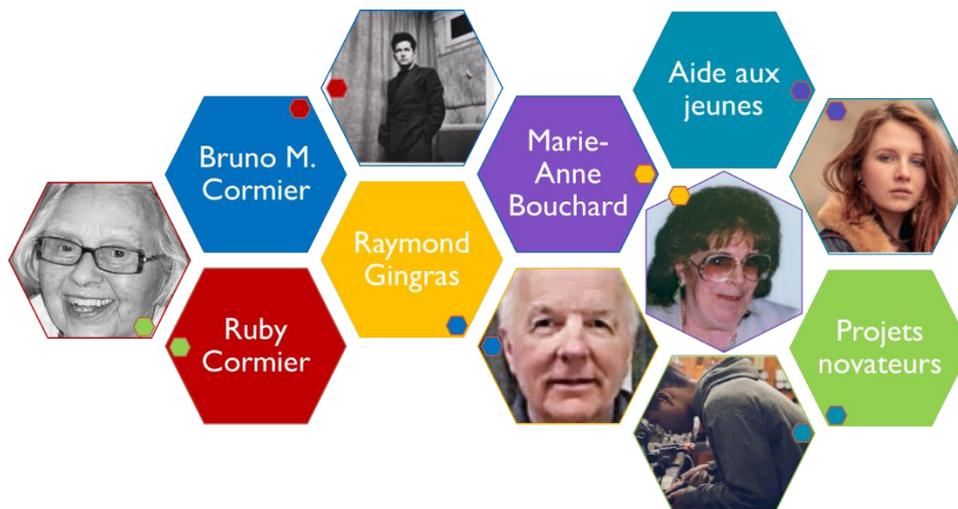


connu un déficit. Comme nous l'avons vu, la composition de nos produits (types de revenus) peut influencer grandement ces résultats.

Ces dernières années, nous avons proposé un budget déficitaire. Les 4 derniers exercices ont connu un déficit qui pourrait nous inquiéter. Un regard plus attentif montre que le déficit moyen de ces 4 années est de moins de 2% par rapport à la valeur de notre fondation. Présenter des déficits n'est pas nécessairement problématique. Mais cela ajoute à la pression de rendement de nos actifs et capacité de recueillir des fonds. Il faut donc produire un rendement supérieur de 2% à celui que nous obtenons pour seulement conserver la valeur totale de notre fonds de dotation.

NOS PROGRAMMES

La révision récente de nos programmes a actualisé leur sens et force est de constater que certains d'entre eux attirent beaucoup d'attention. D'un autre côté, nous ne pouvons faire l'économie de les réviser de façon continue, ce qui d'ailleurs caractérise notre vigie de leur pertinence.



SOUTIEN AUX JEUNES

Ce programme de soutien aux jeunes est le plus ancien de programmes que nous avons conservé suite à une révision des programmes ayant été réalisée il y a de cela, plusieurs années. Il a évolué certes en ajoutant ou intégrant divers volets d'aide. En 2019, c'est plus de 30 000 \$ qui a été distribué dans ce programme selon trois modalités : soutien direct individualisé¹⁸, bourses d'études et projets spéciaux.

Soutien direct individualisé

Ce programme est certainement celui qui agit le plus sur la satisfaction des besoins immédiats des jeunes. Le programme semble bien connu et bon an mal an accepte de financer de 30 à 40 demandes. Un comité virtuel évalue toutes les demandes et celles dépassant 1 000 \$ sont référées au CA pour validation. En 2019, le montant alloué pour ce programme a été de près de

¹⁸ Nom de la modalité à actualiser.

13 000 \$. Au cœur de notre mission, notre aide directe à la réinstallation dans la communauté de ces jeunes est connue et célébrée. Pourquoi n’y en a-t-il pas plus compte tenu du resserrement du panier de services dans les centres de réadaptation?

Au fil des ans, les demandes soumises originellement toutes des milieux d’hébergement se diversifient et proviennent aussi du secteur psychosocial. De plus, notre portée territoriale se consolide. Cette année ces demandes proviennent de 9 CISSS/CIUSSS différents.

Je pense que nous devons mieux monitorer ces demandes. Notre site web pourra nous aider dans cette tâche qui se fait à la main jusqu’à présent. Une étude plus détaillée pourrait être conduite sur plusieurs années pour voir ce qu’il en est. On pourrait confier ce mandat au comité d’évaluation des demandes et en profiter pour en préciser le mandat et sa constitution.

Bourses d’études

Bourse d’études Marie-Anne-Bouchard¹⁹

Cette bourse souligne la persévérance de l’engagement d’un jeune dans son projet scolaire. Historiquement, le jeune devait obligatoirement provenir de Cité-des-Prairies, qu’il soit sous un régime protectionnel (LPJ) ou de contrevenance (LJC/LSJPA). Réajustée à la contrevenance et répondant mieux à notre portée territoriale, la bourse de 750 \$ a été remise cette année à un jeune du CISSS de la Gaspésie. Mandat, composition du comité d’évaluation, orientation de la bourse, valeur sont à revoir et préciser ou à ajuster.



Bourses d’études Ruby-Cormier

Les bourses Ruby-Cormier ont été à leur création commanditées par Madame (Cordy) Cormier (1913-2013) elle-même via un fonds de dotation spécifique. Enthousiasme et esprit curieux la décrivent bien. Cette année, La Capitale assurances a soutenu financièrement la dotation de ces bourses à hauteur de 2 500\$. Il a été décidé d’augmenter le nombre de bourses. Il est honnête de préciser qu’il a été difficile de toutes les octroyer dans l’année et qu’il a fallu déployer beaucoup d’énergie pour aller chercher les candidatures. Ce fait doit nous interroger sur le nombre de bourses, la valeur de celles-ci, l’appel de candidatures, etc. Notre portée territoriale s’est manifestée car ces 11 bourses ont été attribuées à des jeunes issus de 6 régions différentes. C’est un montant de 8 250 \$ que ces jeunes se sont partagés.



Projets spéciaux

Au soutien individuel des jeunes s’ajoutent de façon régulière des projets spéciaux visant des groupes de jeunes dénominalisés. Ce genre de demandes provient surtout des milieux d’hébergement et vise l’amélioration des conditions d’animation d’activités qui souvent, ne seraient pas actualisées sans le soutien financier de la Fondation. C’est 8 400 \$ que la Fondation a investi en 2019 dans ces projets spéciaux. Ce sont des activités qui touchent un grand nombre

¹⁹ Trouver une photo et parler de la contribution

de jeunes (soccer, *crossfit*) ou qui améliorent leur qualité de vie institutionnelle (salle multifonctionnelle, salle de classe dynamique). Quatre régions ont soumis ces projets.

Dans cette catégorie a été classée une aide financière à l'organisation d'une rencontre d'échanges intersectorielles et interrégionales entre collaborateurs et partenaires LSJPA de deux CISSS-CIUSSS. Deux autres régions ont été touchées par ce projet. Peut-être vaudrait-il réfléchir à ce genre de projets ou tout au moins à son classement dans cette catégorie. Ici aussi, le mandat et la composition du comité d'évaluation des demandes devraient être revus ou précisés²⁰.

SOUTIEN AUX INTERVENANTS

Le soutien aux intervenants est depuis l'origine de la Fondation, partie intégrante de sa mission. Ce soutien a pris plusieurs formes et certaines ont été abandonnées (ex : journées professionnelles, colloques), transformées (ex : soutien à la rédaction Raymond Gingras) ou maintenues (ex : prix d'excellence Gilles Roussel). C'est 7 000 \$ qui ont été remis en 2019 en soutien aux intervenants auxquels on pourrait ajouter le soutien financier accordé au CIUSSS de la Capitale-Nationale à sa journée d'échanges (mais classé comme projet spécial dans le Soutien aux jeunes). Il est temps de s'y remettre. Certains défis sont à relever comme le nombre de candidatures ou le mode d'attribution des prix. Le mandat et la composition des comités d'évaluation doivent aussi faire partie de notre réflexion.

Prix d'excellence de carrière Gilles Roussel

Ce prix prestigieux appuyé par une bourse importante est nommé en hommage à notre président du CA qui vient de se retirer à la vice-présidence. Depuis toujours impliqué auprès de Cité-des-Prairies d'abord puis auprès de la Fondation, il est un modèle de persévérance et témoigne d'une carrière prestigieuse. Déjà en 1980, il imprimait un mouvement de modernisation des pratiques alors qu'il était directeur du Centre Parthenais (La Presse, 16 septembre 1980). Il me semble que notre communication devrait être enrichie sur ce prix d'excellence de carrière. Au départ ce prix récompensait une contribution exceptionnelle avant d'évoluer vers sa dénomination actuelle. Pour avoir assisté quelquefois à la remise de ce prix, et pour l'avoir remporté à deux reprises, la portée émotive de cette reconnaissance est importante. Les témoignages entendus lors de la remise confirment les raisons pour lesquelles cette reconnaissance est attribuée. Je pense que nous aurions avantage à y donner encore plus d'importance et faire un suivi des récipiendaires pour produire une communication à faire circuler.



²⁰ Historiquement, c'est le comité soutien aux jeunes qui reçoit les demandes. Cependant, comme les montants demandés dépassent la plupart du temps la somme de 1K\$, ils sont tous référés au CA, On pourrait nommer le CA comme comité d'évaluation ou augmenter la limite des montants pour lesquels le comité aurait toute autonomie. Un autre aspect serait le maillage avec d'autres commanditaires, comme cela a été le cas pour le soccer, le *Crossfit* ou les salles multifonctionnelle ou dynamique).

Encore ici, le mandat du comité d'évaluation, sa composition et le mode d'attribution devrait être révisé ou reconduit. Une stratégie particulière devrait lui être associée. Il est intéressant de voir l'élargissement des candidatures au secteur psychosocial. Cependant, il y a peu de candidatures. C'est un défi de plus à relever.

Prix d'excellence au quotidien Raymond Gingras

Nommé en hommage à Raymond Gingras (19xx-2012), longtemps associé à la Fondation et s'impliquant particulièrement dans la gestion des placements, ce prix était tout d'abord destiné



à encourager les intervenants à écrire et ainsi partager leur expertise. Il a évolué dans le temps en se transformant en réaction à la nature des projets soumis et des personnes qui les soumettaient. Il devenait questionnant que des professionnels de l'écriture soient en compétition avec des intervenants-planchers que le prix souhaitait soutenir. De nouvelles catégories ont été créées et tranquillement, le prix s'est reconcentré sur les compétences professionnelles inspirantes et reconnues par les pairs. Une fois jugées conformes aux critères du prix, un tirage est effectué s'il y a plus d'une candidature dans chacune des

catégories réadaptation et psychosociale. Une réflexion supplémentaire pourrait être conduite. Le mode d'attribution rend gênante la remise du prix devant les pairs au point où le hasard comme mode d'attribution n'est pas mentionné dans le bilan ni lors de l'événement entourant la remise.

Enjeux de communication, nombre de candidatures, mode d'attribution, catégories, mandat, composition du comité d'évaluation de la conformité sont des éléments à discuter.

SOUTIEN À LA RECHERCHE

La bourse Bruno M. Cormier

Bruno M. Cormier (1919-1991) a contribué de façon spectaculaire à l'évolution du Québec moderne. Signataire du manifeste *Refus Global* (ci-contre au moment de la publication en 1948), il a participé à la création de l'Institut Philippe Pinel et a été directeur de la clinique de psychiatrie légale de l'Université McGill jusqu'en 1987. Il a été le premier président de notre Fondation et est resté attaché à nos activités jusqu'à sa disparition. Cette contribution prestigieuse est soulignée par ce prix qui a toujours été associé à la recherche. L'idée était de stimuler de jeunes chercheurs à se



pencher sur des questions de recherche spécifiques aux jeunes contrevenants. Le prix a évolué tant au niveau de son contenu (bourse de rédaction) que des modalités d'attribution (partenariat avec le CICC). Une réflexion vient d'être lancée pour revoir tout cela compte tenu de la difficulté à mousser les candidatures et même à remettre le prix en entier. Notons que cette année, aucune candidature ne s'est manifestée. Peut-être que de soutenir la vulgarisation de recherches pourrait être une piste.

Programme Projets novateurs

Ce programme est notre plus récent à avoir été créé. Dès son lancement, il a suscité beaucoup d'intérêt. Les exigences de qualité nécessaires pour un octroi de financement constituent une barrière importante à l'entrée. Pour chacune des deux premières années, une seule candidature s'est manifestée et chacune d'elles a été retenue. La troisième année, des trois candidatures, une seule respectait les exigences du programme et fut retenue. Nous en sommes à notre quatrième appel à candidatures et cette fois, aucune ne s'est manifestée. Un démarchage a été fait auprès d'une organisation pour stimuler une candidature mais, nous ne l'avons pas encore reçue. Nous lancerons bientôt notre appel à candidatures 2020 et le niveau de désorganisation des milieux pouvant déposer leur candidature s'accroîtra avec la crise de pandémie qui frappe actuellement le Québec.

Doté d'un financement annuel maximum de 50 K\$ avec possibilité de renouvellement sur trois ans, chacun des projets atteint un niveau de développement et de déploiement différents. Cette année, près de 97 K\$ ont été remis comme remboursement de dépenses engagées dans ces projets. Ce montant peut paraître élevé mais ne représente qu'environ 65 % des disponibilités offertes par le programme. Cela peut souligner un problème d'efficacité doublé d'un défi de gestion important. Une réflexion est à mener sur les exigences du programme, son mode d'attribution et la difficulté de susciter des candidatures. L'accompagnement nécessaire au suivi financier des projets est lourd en termes de coûts de bénévolat.

NOTRE IMAGE

« L'image, c'est ce concept qui valse entre les communications, la publicité et les relations gouvernementales, un flou artistique pour plusieurs directeurs généraux. Les organismes sans but lucratif doivent saisir que c'est surtout la solution à plusieurs de leurs préoccupations. Une bonne image inspire confiance. De forts messages-clés convainquent davantage. Un positionnement stratégique médiatique parle à de potentiels souteneurs. La classe politique épaulé et souligne le travail de ceux qui mettent en lumière leurs réussites, leurs besoins et les objectifs pour la société québécoise. Parce que l'image peut séduire les donateurs, mais aussi parce que le tribunal de l'opinion publique, lui, n'attend pas le verdict. »

<https://www.infopresse.com/opinion/brigitte-jemay/2016/5/9/obnl-pour-des-communications-tres-lucratives>

Inspirer confiance, de forts messages-clés, mettre en lumière nos réussites, besoins et objectifs pour la société québécoise constituent l'ADN d'une image inspirante. Nous avons amorcé ce travail en nous munissant d'une infrastructure modernisée (site web transactionnel, dépliants, contenus mis à jour), de programmes pertinents (programmes de soutien), d'une capacité de répondre rapidement (coordonnateur général), d'outils de représentation (bannière, kiosque) et

²¹ Proposition de changer de nom de la catégorie

d'outils de gestion (CRM, espace administrateur, CIVI). C'est maintenant le temps de passer à l'action, d'être créatifs et frondeurs et de consolider notre notoriété.

Certaines valeurs transcendent nos efforts à développer cette image inspirante. La rigueur et la transparence en font partie. Compte tenu des clientèles et des milieux que nous soutenons, il nous faut laver plus blanc que blanc. Nous le faisons très bien mais nous le montrons moins bien. Je propose donc que l'établissement et le maintien de notre image de marque teinte toutes les décisions que le CA prendra d'ici notre cinquantième anniversaire. Particulièrement, en nous assurant de tout rendre visible. On a quelque chose à montrer et on peut être fier de le montrer.

Débutons par notre CA. Assurons-nous de bien en faire connaître les membres. Pour cela, minimalement, il faut tenir à jour la section Fondation de notre site web et faire ressortir encore plus la contribution de chacun des membres et les faits saillants de nos rapports annuels. Sur cette question, je pense qu'il serait approprié de revoir comment nous faisons connaître nos réalisations dont notre performance financière et administrative. La façon de présenter nos résultats doit inspirer. Autant sur le plan de l'édition que sur l'animation. L'assemblée générale annuelle peut devenir un vecteur de cette inspiration. En revoir l'animation peut y participer²².

Notre site web doit devenir notre épine dorsale. Le monde d'aujourd'hui est un monde numérique. Le web est un outil de communication fantastique. Il doit devenir plus réactif, et déborder de nos réalisations ainsi que le sens qu'elles prennent pour répondre aux besoins de la société québécoise. Donner du sens à nos réalisations doit devenir notre leitmotiv.

Une de nos réalisations la plus importante et régulière est le nombre d'heures de bénévolat engagées dans les activités de notre fondation. Jamais nous n'en faisons le calcul ni ne le montrons. Cela devrait être systématiquement exposé dans notre rapport annuel²³.

LES SUITES

Ce document se voulait une amorce de réflexion stratégique. Tout reste maintenant à faire !

Pour notre discussion du 27 septembre, un outil d'accompagnement et d'animation sera fourni. Cet outil nous guidera sur nos orientations stratégiques qui se répercuteront sur un plan d'action stratégique qui sera soumis pour validation au CA. Ce plan serait réévalué annuellement de même que le porteur de ce plan, votre directeur exécutif.

²² Inviter des champions des programmes financés pour vulgarisation dans un 4 à 6. Utilisation des outils électroniques pour favoriser la présence et l'interaction. Paqueter la salle. Orientations discutées à distance avec sympathisants. etc

²³ Revoir pour en faire une carte de présentation. Inclure étude d'impacts.