



RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE 2014-2015

*Déposé au Conseil d'administration
de Québec en Forme lors de la séance
du 8 octobre 2015*

Tables des matières

Introduction	1
À propos de QEF	2
Figure 1. Le modèle de changement de Québec en Forme	2
Partout au Québec	3
Tableau de bord	4
Sommaire exécutif	6
À l'égard de l'évolution de la capacité d'agir et de la prise en charge collective des saines habitudes de vie par nos partenaires ...	6
À l'égard de l'engagement des décideurs/réseaux des différents paliers et la transformation des milieux de vie	6
À l'égard de nos stratégies	7
En ce qui a trait à notre stratégie d'accompagnement des partenaires	7
En ce qui a trait à la capacité d'agir et la pérennité de la préoccupation des saines habitudes de vie	7
En ce qui a trait à la transformation des milieux de vie	8
Au niveau des risques, nous notons :	9
Pour ce qui est des enjeux, nous retenons :	9
Constats généraux à l'égard de la culture évaluative de l'organisation	10
Méthode	11
Faits saillants	12
L'état de situation des 7 priorités du plan de gestion 2014-2015	12
Sommaire des priorités	15
Priorité 1 : Faire évoluer la capacité d'agir	15
Chez les RLP	15
Chez les communautés autochtones	18
Chez les instances régionales/TIR-SHV	20
Chez les promoteurs de projets nationaux/ONG	22
Priorité 2 : Transformer les milieux de vie	24
Dans le milieu de la petite enfance	24
Dans le milieu municipal	26
Dans le milieu scolaire	28
Priorité 3 : Assurer le développement organisationnel	30
Priorité 4 : Assurer la gestion des connaissances	32
Priorité 5 : Déployer une approche spécifique en défavorisation	33
Priorité 6 : Mettre en œuvre la campagne sociétale WIXX	35
Priorité 7 : Poursuivre les travaux de cohésion avec AE et R2	37
Le conseil d'administration	40
Annexe 1. Listes des octrois financiers pour 2014-2015	41
Annexe 2. Les 7 conditions gagnantes de la capacité d'agir ensemble pour des changements durables en saines habitudes de vie .	46
Annexe 3. Les 6 rôles de soutien du palier régional	47
Annexe 4. États financiers 2014-2015	48



Introduction

Le présent rapport annuel de performance est soumis au Conseil d'administration de Québec en Forme dans le but de soutenir le processus de réflexion et de prise de décisions des administrateurs. Il permet d'apprécier l'état d'avancement des résultats visés par l'organisation, le niveau de réalisation des actions qui avaient été prévues au cours de la dernière année pour atteindre ces objectifs, les apprentissages issus de la mise en œuvre des actions et les enjeux prioritaires qui se posent pour la prochaine année.

Plus précisément, l'analyse de la performance tente de répondre, à partir des grands enjeux identifiés en septembre 2014, aux grandes questions suivantes :

- *Quels résultats visions-nous au terme de l'année 2014-2015?*
- *Les résultats ont-ils été atteints? Si non, pourquoi?*
- *Quelles grandes actions stratégiques avons-nous privilégiées?*
- *Ces actions ont-elles été mises en œuvre? Si non, pourquoi?*
- *Quels apprentissages tirons-nous de la mise en œuvre de nos stratégies au cours de la dernière année et de l'analyse des résultats obtenus?*
- *Quels sont les enjeux prioritaires d'ici la fin du mandat de Québec en Forme?*

L'analyse annuelle de la performance permet ainsi à l'organisation d'identifier, à la lumière des apprentissages tirés et des enjeux qui ressortent, les cibles de changement prioritaires à atteindre d'ici la fin du mandat et les stratégies et actions qui doivent être privilégiées ou accentuées pour atteindre ces cibles.

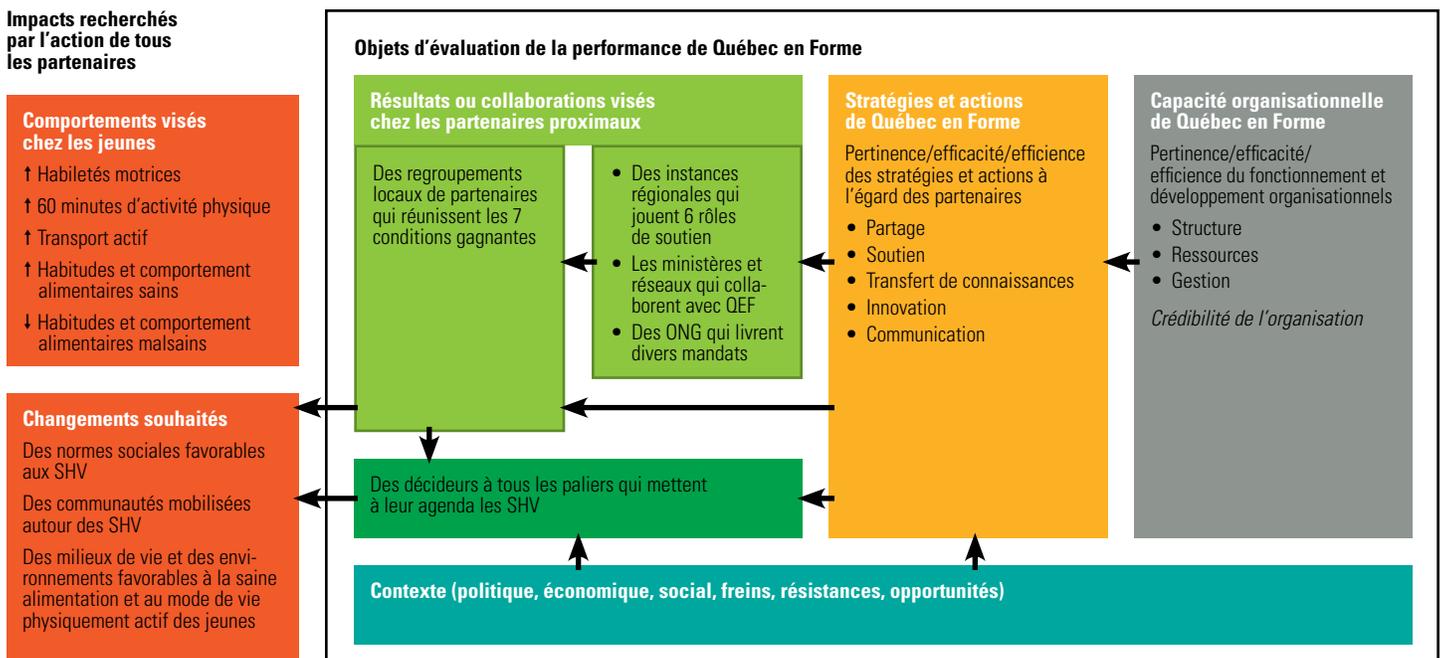
À titre de rappel, le rapport annuel de performance fait état du niveau d'atteinte des résultats que l'on attribue plus directement à l'action de l'organisation, c'est-à-dire les résultats *proximaux* qui découlent de ses stratégies. Dans le modèle de changement de Québec en Forme (voir Figure 1 à la page suivante), les résultats proximaux sont les changements que l'organisation vise chez ses partenaires proximaux soit les regroupements locaux de partenaires (ci-après « RLP »), les instances régionales, les ministères et réseaux et les organisations non gouvernementales (référence : *Cadre d'évaluation de la performance de Québec en Forme, octobre 2013*). Les objets d'évaluation de la performance sont présentés dans l'encadré de la Figure 1.

Une évaluation plus large de l'impact de l'action de Québec en Forme et de ses partenaires proximaux sur les habitudes de vie des jeunes, la mobilisation des communautés, les environnements des milieux de vie et la norme sociale (Temps 1) est en cours de réalisation. Cette évaluation permettra aux administrateurs et à l'organisation d'apprécier et de témoigner de la contribution et de la valeur ajoutée du Fonds Québec en Forme dans la perspective de son modèle de changement. L'an dernier, certains résultats ont été portés à l'attention du conseil d'administration, soit les changements observés au niveau des habitudes de vie des jeunes de la région de Laval, et l'amélioration des habiletés motrices des jeunes, particulièrement ceux issus de milieux défavorisés. Les autres résultats du Temps 1 et les changements observés depuis la première mesure (Temps 0) seront présentés au Conseil d'administration au cours de l'année 2015-2016.

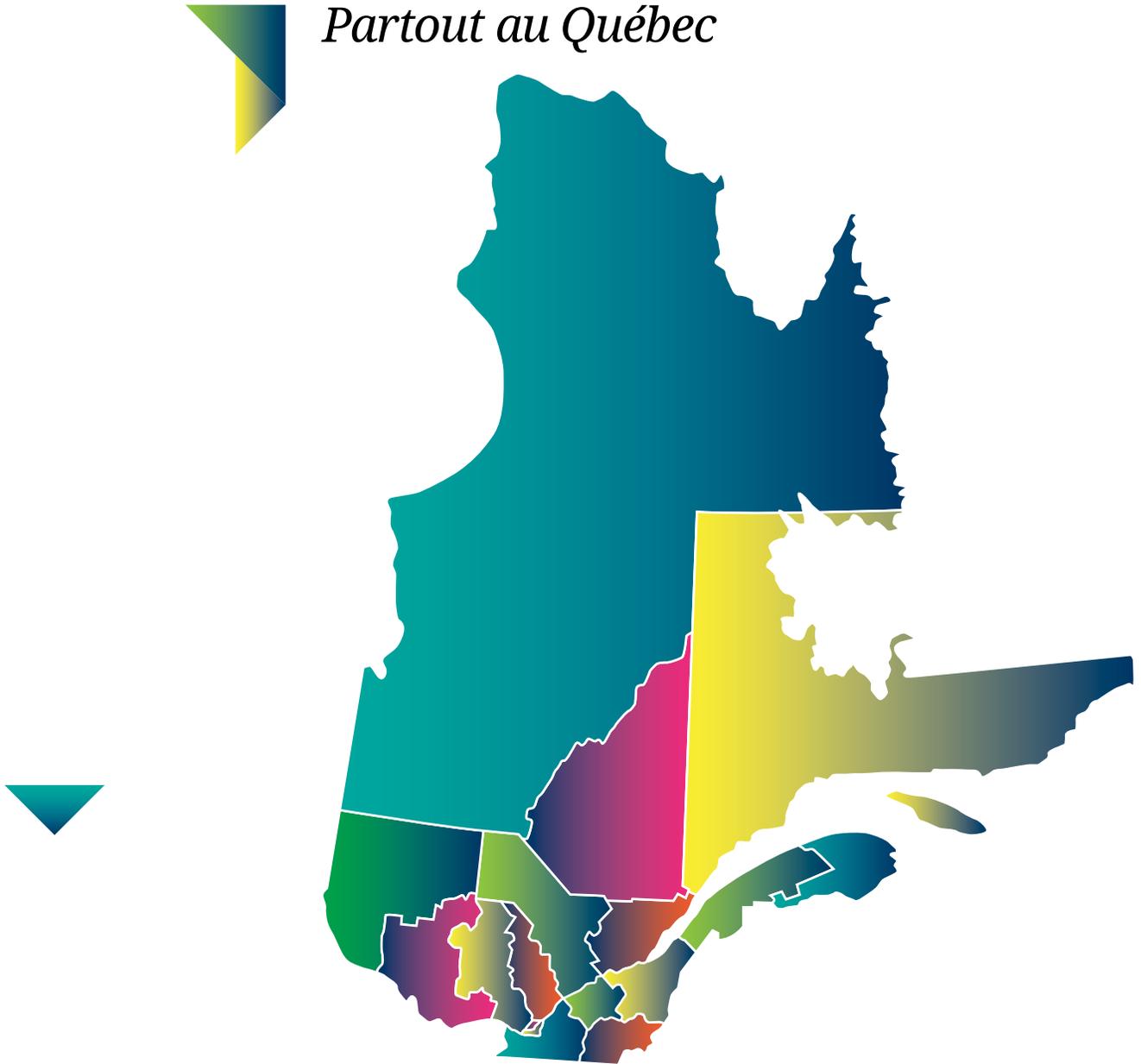
À propos de QEF

Québec en Forme, issu d'un partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, vise l'adoption et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes Québécois de la naissance à 17 ans, facteurs essentiels à leur plein développement et à leur réussite éducative. Pour ce faire Québec en Forme accompagne des communautés mobilisées à la grandeur du Québec, collabore avec les acteurs régionaux et soutient des organismes nationaux promoteurs de projets, afin que soient mises en place les conditions nécessaires pour que les jeunes bougent plus et s'alimentent mieux, tous les jours. www.quebecenforme.org

Figure 1. Le modèle de changement de Québec en Forme



Partout au Québec



164 regroupements locaux de partenaires sont en action dans 17 régions administratives du Québec ainsi qu'auprès de communautés autochtones

17 plans d'action régionaux et 32 projets nationaux sont soutenus par Québec en Forme

Tableau de bord

Indicateur	2013	2014	2015	Progression	Note (au besoin)
Capacité d'agir au niveau local (RLP)					
Nombre de RLP ayant atteint le seuil critique d'autonomie	1	1	10*	↑	*Cinq autres RLP sont très près du seuil. Progression au cours de la dernière année, mais la cible (70 %; n=96/137) ne sera pas atteinte en 2017.
Proportion (nombre) de RLP dont la capacité d'agir est forte (groupe 4)	16,9 % (n=22)	27,7 % (n=36)	46,9 % (n=61)	↑	Globalement, on note une augmentation de la capacité d'agir des RLP, laquelle se traduit par un mouvement du nombre de RLP des groupes 1 et 2 vers les groupes 3 et 4.
Proportion (nombre) de RLP dont la capacité d'agir est moyenne (groupe 3)	40,8 % (n=53)	42,3 % (n=55)	41,5 % (n=54)	=	
Proportion (nombre) de RLP dont la capacité d'agir est faible-moyenne (groupe 2)	33,1 % (n=43)	22,3 % (n=29)	10,8 % (n=14)	↓	
Proportion (nombre) de RLP dont la capacité d'agir est faible (groupe 1)	9,2 % (n=12)	7,7 % (n=10)	0,8 % (n=1)	↓	
Proportion (nombre) de RLP avec gouvernance élargie	n/d	n/d	42 % (n=57)	n/d	<i>Nouvel objectif dans le contexte de fin de mandat.</i>
Proportion (nombre) de RLP autochtones reconnus par les acteurs décisionnels de leur communauté	n/d	n/d	39,1 % (n=9/23)	n/d	
Capacité d'agir au niveau régional (TIR-SHV)					
Nombre de TIR-SHV ayant fait la démarche d'autoévaluation des 6 rôles du palier régional	s. o.	s. o.	4	s. o.	Trois (3) autres TIR-SHV envisagent de le faire à l'automne 2015.
Nombre de TIR-SHV jouant un rôle de formation des intervenants (rôle 1)	s. o.	s. o.	4	s. o.	<i>Le nombre fait référence au nombre de TIR-SHV ayant atteint le seuil critique (niveau 3 ou 4).</i>
Nombre de TIR-SHV jouant un rôle de promotion des politiques SHV/influence des décideurs (rôle 2)	s. o.	s. o.	4	s. o.	
Nombre de TIR-SHV jouant un rôle de mobilisation des ressources professionnelles (rôle 3)	s. o.	s. o.	7	s. o.	
Nombre de TIR-SHV jouant un rôle de soutien au portrait-diagnostic/à l'autoévaluation (rôle 4)	s. o.	s. o.	6/0	s. o.	
Nombre de TIR-SHV jouant un rôle de mise en valeur des initiatives porteuses (rôle 5)	s. o.	s. o.	3	s. o.	
Nombre de TIR-SHV jouant un rôle de réseautage inter et intra palier (rôle 6)	s. o.	s. o.	9	s. o.	
Capacité d'agir au niveau national (ONG/promoteurs de projets nationaux)					
Proportion de projets nationaux nécessitant une pérennité en bonne voie d'atteindre un niveau de prise en charge	n/d	n/d	80 % (20 %: enjeu mineur)	n/d	
Milieu de la petite enfance					
Nombre d'intervenants de la petite enfance (SGÉ) sensibilisés aux environnements favorables	n/d	638	2938	↑	
Nombre de TIR-SHV contribuant au déploiement de la stratégie d'implantation de Gazelle et Potiron	s. o.	s. o.	16	s. o.	
Nombre de services de garde éducatifs (SGÉ) ayant participé à l'une des activités de mobilisation autour de Gazelle et Potiron	s. o.	s. o.	680 (dont 65 BC)	s. o.	
Nombre de services de garde éducatifs (SGÉ) inscrits sur la plateforme Web (portrait-plan-suivi)	s. o.	s. o.	350	s. o.	
Milieu municipal					
Nombre d'acteurs municipaux sensibilisés aux environnements favorables	n/d	n/d	2 400	n/d	Augmentation importante prévue cette année.
Nombre d'acteurs de soutien formés	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	À venir dans la prochaine année.
Nombre de TIR-SHV ayant prévu des actions ciblant le milieu municipal*	s. o.	14	16	↑	*À suivre dans la prochaine année : nombre de TIR-SHV qui adhèrent à la démarche <i>Prendre soin de notre monde</i>

Indicateur	2013	2014	2015	Progression	Note (au besoin)
Milieu scolaire					
Nombre d'intervenants scolaires sensibilisés aux environnements favorables	n/d	n/d	1099	↑	
Nombre d'écoles rejointes par WIXX	s. o.	400	900	↑	
Nombre de commissions scolaires (CS) ayant pris en charge le développement moteur des jeunes	n/d	n/d	2 (+28 avec un potentiel)	n/d	
Défavorisation					
Proportion de RLP ayant amorcé une réflexion sur l'intégration d'interventions visant la saine alimentation et la sécurité alimentaire	s. o.	s. o.	57 %	s. o.	
Nombre de TIR-SHV ayant mis en place des projets ou ayant identifié dans leur plan d'action des actions en saine alimentation dans les milieux défavorisés	n/d	n/d	15	s. o.	
Capacité organisationnelle					
Taux de satisfaction des coordonnateurs/partenaires des RLP quant à l' accompagnement offert par QEF	94 %/88 %	93 %/87 %	88 %/90 %	=	
Taux de roulement	1,7 %	5 %	5,2 %	=	
Taux d'absentéisme global moyen	3,5 %	7,4 %	2,4 %	↓	
Motivation pour le travail	n/d	96 %	89 %	↓	Demeure élevé même si l'on note une baisse au cours de la dernière année.
Campagne sociétale WIXX					
Taux de notoriété globale chez les jeunes (9-13 ans)	54 %	70 %	80 %	↑	
Appréciation de la marque par les 9-13 ans	79 %	76 %	74 %	=	
Nombre d'écoles ayant implanté des activités WIXX	s. o.	459	900	↑	
Nombre de campus de jour ayant implanté des activités WIXX	s. o.	s. o.	300	s. o.	
Proportion de RLP qui utilisent WIXX dans leur plan d'action	n/d	75 %	81 %	↑	
Cohésion avec AE et R2					
Nombre de RLP arrimés QEF-AE (+ nombre de RLP où les coordinations des RLP AE et QEF siègent sur le comité de l'autre)	37 RLP (+36)	38 RLP (+36)	47 RLP (+45)	s. o.	QEF n'a pas d'objectif d'arrimage des RLP. La cohésion est visée lorsqu'une démarche arrimée est souhaitée par la communauté (voir indicateur qui suit).
Proportion des partenaires/coordonnateurs qui estiment que QEF favorise l'arrimage des processus avec le fonctionnement des autres fonds (AE, R2), lorsque souhaité par la communauté	43 %/64 %	58 %/71 %	71 %/72 %	↑	

Sommaire exécutif

L'évaluation de la performance de Québec en Forme pour l'année 2014-2015 met en lumière certains constats qui méritent d'être portés à l'attention des administrateurs.

Sur le plan des **réalisations** et des **acquis**, l'organisation est particulièrement fière des gains suivants.



À l'égard de l'évolution de la capacité d'agir et de la prise en charge collective des saines habitudes de vie par nos partenaires

1. La progression de plusieurs **RLP** quant à leur capacité à réunir les conditions gagnantes vers des changements durables en matière de saines habitudes de vie, le renforcement du rôle de soutien joué par les **instances régionales** (TIR-SHV), les avancées des **promoteurs de projets nationaux** à l'égard de leur plan de pérennité en vue d'une prise en charge éventuelle, ainsi que les liens de collaboration établis entre ces trois paliers.
2. Le volume important ainsi que la qualité des **actions** ayant été mises en place **aux trois paliers** au cours de la dernière année afin de **modifier les environnements** des milieux de vie des jeunes et rejoindre les jeunes et leur famille vivant en **milieu défavorisé**.

À l'égard de l'engagement des décideurs/réseaux des différents paliers et la transformation des milieux de vie

3. La consolidation de la stratégie multipartenariale en **petite enfance**, le déploiement du cadre de référence Gazelle et Potiron dans les services de garde éducatifs de toutes les régions du Québec, le processus de prise en charge par les grands acteurs du réseau de la petite enfance (ministère de la Famille, AQCPE, RCPE) ainsi que la contribution importante des RLP et des TIR-SHV.
4. La mobilisation des grands acteurs des secteurs **municipaux** et de la **santé** autour de l'enjeu de soutien des municipalités et la reconnaissance de la responsabilité que ces dernières occupent pour créer des environnements favorables à la santé et à la qualité de leurs citoyens, incluant les saines habitudes de vie chez les jeunes et leur famille.
5. L'implantation terrain de la campagne **WIXX** dans un nombre significatif d'**écoles** primaires du Québec et l'utilisation plus stratégique de WIXX par les RLP, faisant ainsi la promotion du jeu libre et du plaisir de bouger auprès de plus de 240 000 préados québécois.
6. Le nombre important (15 000) d'**acteurs** issus de plusieurs secteurs (santé, petite enfance, municipal, scolaire) **sensibilisés** aux environnements favorables à ce jour.
7. La présence importante d'acteurs clés qui portent la **préoccupation des SHV** partout au Québec ainsi que la présence des SHV à l'intérieur de projets de politiques gouvernementales et ministérielles.

À l'égard de nos stratégies

8. Le **partage d'un coffre à outils** bien garni pour le terrain (outils, formations et autres leviers nationaux pour soutenir le passage à l'action en saines habitudes de vie) et la **mise en place de mécanismes de réseautage des acteurs** pour favoriser la collaboration et le partage de connaissances, d'expériences et d'apprentissages sur de nombreuses thématiques (offre alimentaire, plein air, rôle de coordination des RLP, etc.).
9. La capacité de notre **ambassadrice** à sensibiliser des élus et les inciter à passer à l'action pour mettre en place des mesures favorables aux saines habitudes de vie des jeunes et leur famille.
10. Le haut taux de satisfaction des partenaires à l'égard de l'**accompagnement** de Québec en Forme, particulièrement en ce qui concerne le soutien et la disponibilité des agents, la qualité et la fréquence des interactions et les informations et conseils apportés.
11. Une appréciation des partenaires locaux quant aux efforts déployés par Québec en Forme en vue de faciliter l'**arrimage** avec AE et R2.
12. Le développement de notre culture évaluative à l'interne et l'intérêt de plus en plus grand chez nos partenaires.

Au chapitre des **apprentissages**, l'organisation retient particulièrement les leçons suivantes.

En ce qui a trait à notre stratégie d'accompagnement des partenaires

1. Le rôle d'accompagnement dans un contexte où Québec en Forme souhaite répondre aux besoins du terrain tout en soutenant l'évolution de la capacité d'agir des partenaires amène la nécessité d'avoir une excellente lecture stratégique du contexte et des dynamiques partenariales. Au cours de la dernière année, des mécanismes ont été mis en place afin de soutenir les équipes d'accompagnement dans l'exercice de cette lecture stratégique et dans l'identification des stratégies à privilégier en fonction des besoins et de l'évolution de la capacité d'agir des partenaires. Cela a permis d'apporter un regard externe, et nous estimons que la portée des stratégies d'accompagnement d'ici la fin du mandat sera plus grande.
2. Dans un contexte de changement sociétal et de transformation des pratiques, le rôle d'accompagnement et de liaison avec les connaissances et les expériences d'autres milieux et organismes d'expertise nous apparaît nécessaire pour aller au-delà des connaissances des communautés et des acteurs terrain. Dans cette perspective, le contexte de fin de mandat nous a amenés à accélérer les perspectives de transfert de notre rôle d'accompagnement et le partage de nos expériences à d'autres acteurs au sein des communautés et des régions. Ainsi, les organisateurs communautaires et les agents en prévention-promotion des CISSS ou les membres des TIR-SHV sont de plus en plus sollicités pour soutenir la réflexion stratégique et les actions des RLP, collaborer à l'analyse des plans d'action annuels, etc.

En ce qui a trait à la capacité d'agir et la pérennité de la préoccupation des saines habitudes de vie

3. La présence de leaders et de décideurs dans les communautés locales qui s'assurent de maintenir un niveau de mobilisation suffisant autour des saines habitudes de vie dans la communauté est essentielle à la pérennité de la préoccupation des saines habitudes de vie. Alors que la ressource en coordination peut jouer un rôle de leader, son engagement et ses efforts ne suffisent pas, d'autant plus que le maintien de sa présence est incertain d'ici et après la fin du mandat.
4. La fonction de coordination a évolué de façon inégale dans les milieux selon la compréhension que les partenaires avaient du mandat de Québec en Forme et selon le contexte d'arrimage avec d'autres fonds.



5. La gouvernance dans un contexte collectif demeure un exercice complexe qui prend du temps et nécessite certaines conditions. On constate que plus ce collectif souhaite une cohérence avec les autres actions de leur communauté, plus la complexité augmente et du temps est mis sur les mécanismes d'arrimage et d'intégration. L'élargissement de la gouvernance amène aussi une complexité dans le travail de planification à réaliser.
6. Les partenaires des communautés locales ont davantage une culture d'action, de mise en œuvre que de planification stratégique et d'évaluation. L'intégration d'un processus d'autoévaluation au sein des communautés locales met en lumière le besoin de faire progresser la culture de planification stratégique des milieux. On doit donc amener les partenaires à passer d'une culture de mise en œuvre d'actions à une planification multistratégique de changement.
7. L'adaptation de nos outils et de notre approche avec les communautés autochtones permet un soutien beaucoup plus approprié et est appréciée par ces milieux. Il demeure néanmoins difficile de mobiliser et d'impliquer les instances régionales ou nationales autochtones. La pérennité de l'action locale en saines habitudes de vie dans les communautés autochtones demeure précaire sans leur appui et engagement.
8. La mobilisation du palier régional autour d'un plan collectif basé sur six rôles de soutien au palier local a permis un rapprochement entre ces deux paliers. Lorsque placé dans un rôle de soutien au palier local, le palier régional favorise la mobilisation et l'engagement des acteurs autour de l'enjeu des SHV ainsi que le travail des ministères et organisations nationales qui souhaitent soutenir le terrain par divers leviers et initiatives.
9. Les projets nationaux ayant un caractère plus structurant, c'est-à-dire qui mobilisent les décideurs et les soutiennent dans l'implantation de changements des environnements, en agissant par le biais de réseaux institutionnels, ont plus de chance de se pérenniser que ceux ayant développé une offre de service s'adressant directement aux jeunes.

En ce qui a trait à la transformation des milieux de vie



10. L'établissement d'ententes formelles de collaboration avec des réseaux dans le cadre de stratégies multipartenariales (projets structurants) ainsi que l'octroi d'un financement pour en soutenir la mise en œuvre facilitent l'engagement et la mise en œuvre d'actions concrètes dans ces réseaux. Cela a été le cas pour le réseau de la petite enfance (Gazelle et Potiron), et nous nous en sommes inspiré pour l'élaboration de la stratégie en milieu municipal.
11. Nous n'avons pas réussi à développer d'ententes de collaboration avec le réseau scolaire. Probablement en raison de la phase pilote de Québec en Forme, les écoles semblent davantage percevoir Québec en Forme comme un programme que comme un levier de changement et une action sociétale. La décentralisation des pouvoirs aux écoles de même que le contexte d'abolition de paliers et de compression budgétaire n'ont pas facilité l'établissement de partenariats à large échelle. Enfin, l'annonce de la fin du mandat de Québec en Forme a mis un terme à nos efforts surtout concentrés autour du sous-comité éducation de la Table sur le mode de vie physiquement actif.
12. L'engagement des décideurs et des principaux secteurs est crucial et variable d'une place à l'autre. Tout en reconnaissant notre capacité d'influencer ces acteurs, leur engagement demeure fragile et reste soumis à divers éléments qui sont hors de notre contrôle (ex. : abolition de structures régionales, réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, etc.).

Toutefois, certains **risques** et **enjeux** se posent d'ici la fin du mandat de Québec en Forme.

Au niveau des risques, nous notons :

1. La perte de leaders dans les communautés favorisant les changements durables en matière de santé des jeunes.
2. Qu'un trop faible nombre de RLP poursuivent leurs actions et que cela amène un recul en matière de changement sociétal (démobilisation de la masse critique).
3. Ne pas arriver à communiquer clairement les retombées et à faire valoir la contribution de Québec en Forme.
4. Voir le nombre d'actions en milieu défavorisé diminuer après la fin du soutien de Québec en Forme et ainsi augmenter les inégalités en matière de santé.

Pour ce qui est des enjeux, nous retenons :

1. L'urgence d'installer des changements durables compte tenu de la fin du mandat.
2. Le maintien de la qualité des plans des communautés malgré la diminution de l'accompagnement, la présence variable d'expertise disponible dans les milieux et la faible culture d'autoévaluation qui est installée.
3. La reconnaissance de l'enjeu des SHV au sein de gouvernances collectives plus large/le passage d'un RLP spécifique aux SHV vers une gouvernance plus large.
4. La capacité, pour les milieux, à faire face à divers enjeux au sein de leur gouvernance collective sans perdre l'engagement, la motivation des participants.
5. Que les milieux (autant les allochtones que les autochtones) reçoivent le soutien nécessaire à la poursuite de leurs objectifs de prévention (financement et transfert de connaissances).
6. Le maintien de mécanismes pour faciliter l'arrimage entre le palier local et le palier régional malgré la fin de mandat de QEF et dans le contexte de redéfinition des paliers de gouvernance.
7. La disponibilité des outils, programmes offerts par des promoteurs nationaux pour répondre aux enjeux des communautés locales.
8. Que les décideurs municipaux prennent en charge la problématique des SHV et qu'ils intègrent cet enjeu à l'intérieur des politiques municipales. Plus précisément :
 - a. Que les acteurs de soutien qui agissent auprès du municipal soient outillés pour agir;
 - b. Que les associations municipales soient parties prenantes de cette démarche.
9. La poursuite de la bascule publicitaire vers l'utilisation de WIXX par les écoles.
10. L'implantation du cadre de référence Gazelle et Potiron dans les CPE.
11. La poursuite d'investissement afin de continuer le mouvement entamé sur le terrain et la transformation de Québec en Forme pour faciliter cette poursuite.
12. La perte d'expertise nécessaire pour la poursuite de Québec en Forme.
13. Le maintien de la mobilisation et la rétention du personnel en fonction des besoins de l'organisation, tout en agissant comme bon employeur pour soutenir les transitions de carrière.





Constats généraux à l'égard de la culture évaluative de l'organisation

Au cours de la dernière année, l'organisation a continué à consolider sa culture évaluative. En effet, on note des acquis importants au regard du suivi de gestion et de l'évaluation des plans organisationnels.

D'une part, l'organisation a mis en place une structure et un processus de suivi de gestion intégrée (comité de gestion, projets intersectoriels, processus de suivi de l'ensemble des plans). Cela a permis à l'organisation d'avoir une vision plus globale des grandes visées et actions de l'organisation, d'en faire le suivi en cours d'année et d'améliorer la cohésion entre les secteurs et entre les gestionnaires.

D'autre part, en plus du bilan de fin d'année, l'organisation a réalisé un bilan mi-annuel, ce qui lui a permis de prendre un temps d'arrêt et de porter un regard sur l'évolution des résultats visés au terme de l'année et les enjeux liés à la réalisation de ses actions stratégiques, et ce, dans le but d'apporter les ajustements nécessaires à son plan.

De façon globale, nous estimons que la qualité du processus de suivi et d'évaluation des plans organisationnels était satisfaisante compte tenu de l'évolution de la culture évaluative vécue au cours des dernières années et de la complexité du projet Québec en Forme. Toutefois, deux années supplémentaires et des actions stratégiques auraient été nécessaires afin d'observer une appropriation et un ancrage complets de la culture évaluative à tous les niveaux de l'organisation (secteurs, équipes, paliers décisionnels, cycle de planification-évaluation).

La complexité inhérente au projet Québec en Forme amène certains défis particuliers dans les efforts destinés à ancrer une démarche d'autoévaluation dans la culture et le fonctionnement de l'organisation. Parmi ces défis, on note :

- Le volume important de plans organisationnels (160 plans d'accompagnement des communautés locales, 17 plans d'action régionaux, 33 plans d'accompagnement des projets nationaux, plans des secteurs, plans des projets intersectoriels, plan de gestion), qui entraîne un travail important d'intégration et d'analyse des plans et des bilans;
- L'articulation claire et cohérente des multiples changements visés, de manière à ce qu'ils soient évaluables et synthétisés à un niveau de gestion stratégique;
- La captation des apprentissages transversaux à l'égard des stratégies de soutien des partenaires à travers la province. Le nombre important de plans et la diversité des stratégies déployées contribuent en partie à ce défi.

Dans le cadre des travaux de documentation des apprentissages issus de l'expérience Québec en Forme présentement en cours, les apprentissages liés à l'intégration d'une culture évaluative au sein de l'organisation apporteront un éclairage plus complet aux bailleurs de fonds et aux autres organisations externes qui souhaiteraient s'en inspirer.

Méthode



Les résultats qui suivent à l'égard de la performance de l'organisation reflètent l'appréciation que nous avons du niveau d'atteinte des résultats qui étaient visés au terme de la dernière année 2014-2015 et du niveau de réalisation des stratégies qui avaient été prévues pour les atteindre. Cette appréciation s'est souvent appuyée sur des mesures concrètes, c'est-à-dire à partir d'indicateurs et de mécanismes de collecte de données formels et standardisés. À d'autres occasions, elle s'est appuyée sur des perceptions. Étant donné que l'appréciation plus qualitative s'est réalisée avec les questionnaires et que la réflexion collective permettait de dégager une vision commune des apprentissages et des enjeux, notre niveau de confiance quant à l'appréciation de notre performance est élevé. Dans cette perspective, les principes de *donnée suffisante* et de *donnée de confiance* à la prise de décision ont été privilégiés.

Il est à noter que les résultats de l'analyse de la performance qui suivent s'appuient sur l'analyse du bilan du plan de gestion, des bilans des projets intersectoriels, des bilans des secteurs, des bilans des 17 plans d'action régionaux ainsi que des bilans de 128 plans d'accompagnement de communautés locales en plus des 23 plans d'accompagnement de communautés autochtones. De plus, certaines mesures sont issues de rapports d'évaluation qui ont été présentés au Conseil d'administration en juin dernier ou obtenus récemment :

- *L'État de situation des résultats visés par Québec en Forme chez ses partenaires proximaux* (Québec en Forme, 18 juin 2015);
- *La perception et la plus-value de l'accompagnement de Québec en Forme* (Ad hoc recherche, juin 2015);
- *Les perceptions à l'égard de la campagne de communication WIXX* (Ad hoc recherche, juin 2015);
- *Les résultats du sondage sur la prévention, la promotion et les pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail* (Pro Santé, juin 2015);
- *L'étude sur le profil type des publics cibles de Québec en Forme en milieu municipal : Rapport de recherche : Volet Personas + Volet Sondage* (Léger, 22 avril 2015);
- *La campagne WIXX – Printemps-Été 2015 : Rapport de recherche – Coup de sonde auprès des 9 à 15 ans* (Léger, 31 juillet 2015);
- *Les opinions et attitudes à l'égard d'un mode de vie physiquement actif : Rapport – Dyades parents-enfants (Volet parents – 2015)* (Léger, 17 août 2015);
- *Les opinions et attitudes à l'égard d'un mode de vie physiquement actif : Rapport – Population générale (sondage répété 2015)* (Léger, 17 août 2015).
- *L'évaluation des expériences de planification intégrée interfonds* (Gauthier, Kishchuk et Decoret, 9 août 2015).

Faits saillants

L'état de situation des 7 priorités du plan de gestion 2014-2015

Priorités de l'organisation	Résultats visés par l'organisation	Forces/Acquis	Enjeux d'ici la fin du mandat
1. Faire évoluer la capacité d'agir	<p>Chez les RLP :</p> <p>D'ici 2015, 100 % des RLP auront progressé dans leur capacité à réunir les conditions gagnantes;</p> <p>D'ici 2017, 70 % des RLP auront atteint un seuil critique en regard des conditions gagnantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La perception de la pertinence des conditions gagnantes demeure élevée chez les coordonnateurs et partenaires des RLP. ✓ Le nombre de RLP dont la capacité d'agir est forte (groupe 4) a presque triplé entre 2013 et 2015 (22 RLP en 2013 vs 61 en 2015). ✓ Il reste seulement 1 RLP dont la capacité d'agir est faible (groupe 1) et 14 RLP dont la capacité d'agir est moyenne-faible (groupe 2). ✓ 10 RLP ont atteint le seuil critique de la capacité d'agir, et 5 autres sont très près d'atteindre le seuil. ✓ Le taux de satisfaction de la part des coordonnateurs (88 %) et des partenaires (90 %) en ce qui a trait à l'accompagnement offert par Québec en Forme demeure très élevé (2014 : respectivement 93 % et 87 %). ✓ Le taux de satisfaction des partenaires et des coordonnateurs quant au soutien offert par Québec en Forme aux ressources en coordination des RLP est également élevé (81 % chacun). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accompagnement des RLP dans une perspective de pérennité, dans un contexte où il reste peu de temps d'ici la fin de mandat et que les RLP présentent encore des défis dans leur capacité à se doter d'objectifs de changement; • Le soutien des RLP qui souhaitent poursuivre comme collectif, avec un mandat spécifique aux SHV ou de façon intégrée à des structures existantes plus larges (ex. : développement social, écosystème AE, etc.), dans le positionnement des SHV et la pérennisation et/ou l'arrimage de leur gouvernance; • La prise en charge du soutien en expertise après 2017 sur certains objets des conditions gagnantes; • L'atteinte d'un nombre suffisant de RLP ayant vécu un cycle complet et une expérience positive d'autoévaluation.
	<p>Chez les instances régionales/TIR-SHV</p> <p>100 % des régions ont une gouvernance collective régionale qui joue un rôle en matière de SHV;</p> <p>100 % des TIR-SHV jouent la majorité des rôles attendus (de soutien au palier local et de liaison avec les paliers local et national).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'accueil favorable qu'a reçu l'outil d'autoévaluation des 6 rôles au sein du réseau de la santé et chez la majorité des TIR-SHV ayant expérimenté la démarche. ✓ La grande résilience qu'ont démontrée les TIR-SHV quant aux nombreux changements qui les ont touchés dans la dernière année (ex. : disparition des bureaux régionaux du MELS, des tables jeunes, des CRÉ, etc.) et le maintien de la mobilisation des acteurs clés dans la majorité des régions. ✓ Les efforts de réseautage des TIR-SHV afin d'assurer les liens entre les divers paliers d'intervention (local, régional et national) ainsi qu'au palier régional (liens entre les instances régionales) et la mobilisation de ressources professionnelles dont les communautés ont besoin. 	<ul style="list-style-type: none"> • La consolidation et la pérennité des gouvernances collectives régionales en SHV dans un contexte de fin de mandat de QEF et de restructuration régionale; • La capacité des TIR-SHV à jouer les rôles attendus (de soutien au palier local et de liaison avec les paliers du local et du national), particulièrement les rôles de soutien aux processus d'autoévaluation et de portrait-diagnostic du local et de mise en valeur des pratiques prometteuses.
	<p>Chez les promoteurs de projets nationaux/ONG</p> <p>100 % des promoteurs nationaux financés par QEF auront atteint les résultats attendus;</p> <p>100 % des projets nationaux nécessitant une pérennité auront atteint un niveau de prise en charge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La plus grande connaissance des leviers nationaux par le terrain; ✓ La proportion importante de promoteurs de projets qui sont en bonne voie d'atteindre les résultats visés par leur projet (50 % sans enjeu; 50 % avec enjeu mineur); ✓ L'objectif de prise en charge et de pérennité des programmes, services et leviers développés par les promoteurs de projets nationaux, qui est en bonne voie d'être atteint pour 80 % des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégration des leviers des projets nationaux dans les derniers plans des RLP; • La capacité des promoteurs à répondre simultanément aux besoins des milieux et ceux des régions dans une période de temps relativement courte; • La finalisation des plans de pérennité des promoteurs de projet.

Priorités de l'organisation	Résultats visés par l'organisation	Forces/Acquis	Enjeux d'ici la fin du mandat
2. Transformer les milieux de vie	<p>Milieu de la petite enfance</p> <p>Que les services de garde éducatifs à l'enfance du Québec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - adhèrent à l'importance de créer un environnement favorable aux saines habitudes de vie; - intègrent les orientations du cadre de référence Gazelle et Potiron dans le programme éducatif, une politique ou tout autre document d'orientations; - outillent leur personnel pour qu'il soit en mesure de sensibiliser les parents à l'importance d'une saine alimentation, du jeu actif et du développement des habiletés motrices de leurs enfants. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La stratégie multipartenariale (MF, MSSS, QEF, AQCPE, Avenir d'Enfants, Extensio, Jeunes Pousses, Les ateliers 5 épices, Comité national de formation sur les environnements favorables) autour de l'implantation du cadre de référence <i>Gazelle et Potiron</i> est bien amorcée et les rôles et contributions des multiples partenaires de la stratégie ont été convenus; ✓ 680 milieux de garde ont participé à l'une des 33 activités de mobilisation autour du cadre de référence, dont 65 bureaux coordonnateurs; ✓ La contribution des TIR-SHV et des RLP est significative et va au-delà de ce qui avait été prévu dans les PAR et plans d'action locaux; ✓ 2 938 intervenants des services de garde éducatifs ont été sensibilisés aux environnements favorables; ✓ Le réseau de la petite enfance dispose d'un outil de portrait, de planification et de suivi évaluatif (plateforme Web) permettant aux services de garde éducatifs à l'enfance d'analyser leur milieu de vie, de se doter d'un plan d'action et d'en faire le suivi dans la perspective des orientations du cadre de référence : 350 services de garde éducatifs (SGE) sont inscrits sur la plateforme Web. 	<ul style="list-style-type: none"> • La poursuite des actions afin de rejoindre un plus grand nombre de milieux dans les prochains mois; • La pérennité des principaux éléments de la stratégie, soit l'atteinte des changements visés chez chacun de nos partenaires proximaux.
	<p>Milieu municipal</p> <p>Que les municipalités et les MRC du Québec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soient convaincues de l'importance d'agir en faveur des SHV et de l'impact de ces actions sur la qualité de vie de leurs citoyens; - voient le rôle qu'elles peuvent jouer, par l'entremise de leurs compétences et services, dans la création d'environnements favorables aux SHV; - soient outillées pour mettre en place des mesures (politiques, plans...) favorables aux SHV; - agissent, par l'entremise de leurs compétences municipales, sur les environnements afin de les rendre favorables aux SHV et à la qualité de vie des citoyens, notamment en bonifiant ou en adoptant des politiques et mesures structurantes qui vont en ce sens. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un plan multipartenarial (MSSS, DRSP, QEF, ONG, TIR-SHV, organisations municipales...) a été élaboré (<i>Prendre soin de notre monde</i>) avec le réseau de la santé pour soutenir les municipalités dans l'adoption de politiques et mesures favorables aux SHV et à la qualité de vie des citoyens. La mise en œuvre de certaines actions est amorcée. Le plan a été présenté à la mi-septembre à plusieurs des partenaires (ONG, TIR-SHV, DRSP, QEF) interpellés par la démarche; ✓ Le nombre important d'acteurs municipaux ayant été sensibilisés aux environnements favorables et au rôle qu'ils peuvent jouer pour favoriser les SHV (2400 acteurs municipaux ont participé aux sessions de sensibilisation sur les environnements favorables); ✓ Le nombre de TIR-SHV déjà engagées dans des actions ciblant le milieu municipal, dans la perspective où la démarche <i>Prendre soin de notre monde</i> reposera en grande partie sur le palier régional. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'atteinte d'un nombre suffisant d'acteurs de soutien prêts et outillés pour accompagner les municipalités dans la mise en place de politiques ou mesures favorables aux SHV et à la qualité de vie des citoyens; • L'atteinte d'un nombre suffisant d'acteurs municipaux formés sur les environnements favorables et outillés pour passer à l'action; • L'engagement et la capacité des TIR-SHV à porter la démarche <i>Prendre soin de notre monde</i> et à jouer les rôles de soutien du palier régional à l'égard du milieu municipal; • L'engagement du réseau de la santé dans la démarche <i>Prendre soin de notre monde</i>.
	<p>Milieu scolaire</p> <p>Que les commissions scolaires, les écoles et les services de garde du Québec intègrent dans la grille horaire et les services complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le perfectionnement des titulaires du préscolaire en développement moteur; - Davantage d'occasions d'être physiquement actif; - Davantage de mesures favorisant les déplacements actifs; - Davantage d'occasions de développer les compétences alimentaires; - Un contexte de repas plus convivial; - Davantage de partenariats avec la communauté; - Une offre alimentaire saine dans les milieux défavorisés. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 900 écoles et 300 camps de jour municipaux ont, à ce jour, implanté des activités WIXX pour faire bouger les préados; ✓ 1 099 personnes issues du milieu scolaire ont suivi la formation sur les environnements favorables. ✓ 94 % des RLP ont prévu des actions pour soutenir la mise en place d'activités ou de mesures structurantes favorables aux SHV dans les écoles de leur territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le legs de QEF aux communautés locales en matière de développement moteur en milieu scolaire; • La concrétisation et le maintien, après la fin du soutien financier de QEF, de changements de pratiques significatifs dans le milieu scolaire (écoles, commissions scolaires) en lien avec les saines habitudes de vie, résultants de l'action de QEF et des partenaires locaux; • L'atteinte d'une masse critique d'écoles engagées à faire vivre des activités WIXX et à mettre en place des actions favorisant une offre 4A (attrayante, accessible, adaptée, appréciée).

Priorités de l'organisation	Résultats visés par l'organisation	Forces/Acquis	Enjeux d'ici la fin du mandat
3. Assurer le développement organisationnel en adéquation avec les travaux stratégiques et le progrès dans son mandat	Québec en Forme a la capacité organisationnelle pour jouer son rôle et réaliser son mandat.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La cohésion interne est passée de 64 % à 67 % entre les secteurs et de 67 % à 79 % entre les gestionnaires; ✓ Les employés sont nombreux à être motivés (89 %) et à avoir un intérêt pour leur travail (92 %), et ce, malgré la fin du mandat confirmée pour 2017; ✓ Le cheminement fait à l'interne quant à l'appropriation du processus d'évaluation de la performance de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité de l'organisation à documenter et à communiquer les retombées et les apprentissages réalisés au cours du mandat; • Le maintien de la motivation du personnel jusqu'à la fin du mandat; • La gestion et le soutien des ressources humaines dans leur démarche vers un autre emploi; • Le maintien de la satisfaction et de l'engagement des partenaires (RLP, TIR-SHV, ONG, partenaires ministériels, réseaux, etc.) d'ici la fin du mandat; • L'après 2017.
4. Assurer la gestion des connaissances	Que l'organisation ait la capacité à gérer et à partager les connaissances à l'interne et auprès des partenaires proximaux.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une meilleure compréhension par l'ensemble des secteurs de l'organisation des stratégies de transfert de connaissances; ✓ Une organisation plus structurée des activités de transfert de connaissances de l'interne vers l'interne, et la mise en place de mécanismes de gestion et de transfert des connaissances pour les partenaires; ✓ La présence de plans de transfert pour tous les promoteurs des projets nationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partage, avec les coordonnateurs des TIR-SHV, les accompagnatrices nationales et les professionnels de contenu du réseau de la santé publique, des apprentissages réalisés par QEF à l'égard du transfert de connaissances au cours des dernières années; • Le maintien de la coordination de la gestion des connaissances et du processus de priorisation des connaissances à partager à l'intérieur de l'organisation dans la perspective d'éviter la sursollicitation des preneurs visés.
5. Déployer une approche spécifique en défavorisation	D'ici 2017, les SHV seront intégrées aux plans ou programmes des organisations qui s'adressent aux personnes en contexte de défavorisation.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les travaux conjoints avec le MSSS sur un référent commun en SA en contexte de défavorisation; ✓ La proportion importante (57 %) de RLP ayant amorcé une réflexion collective en ce qui concerne leur participation à une approche multidimensionnelle et intersectorielle en saine alimentation pour tous dans leur communauté; ✓ Le nombre important de TIR-SHV (15/17) qui travaillent la saine alimentation dans les milieux défavorisés; ✓ Le volume important de RLP qui sont en action pour favoriser l'accès, pour les jeunes, à diverses opportunités d'être physiquement actif dans leur communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le maintien du momentum dans les travaux conjoints avec le MSSS et son réseau dans le contexte de fin de mandat de QEF et d'austérité dans le réseau; • Le soutien des RLP et des instances régionales dans leurs réflexions et actions sur la défavorisation et l'alimentation pour tous.
6. Mettre en œuvre la campagne sociétale WIXX	<p>D'ici 2017, la marque WIXX aura minimalement conservé un taux de notoriété de 70 % auprès des jeunes et un haut taux d'appréciation élevé (85 % en 2014);</p> <p>D'ici 2017, la marque WIXX aura maintenu son taux d'association au plaisir de bouger (85 %);</p> <p>D'ici 2017, les RLP auront facilité l'implantation de la campagne au local, notamment dans les écoles, et auront utilisé WIXX comme un levier pour atteindre leurs objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le taux de notoriété chez les jeunes est passé de 54 % en 2013 à 70 % en 2014 et à 80 % en 2015, ce qui la consolide auprès de sa clientèle primaire. Tout en conservant un taux d'appréciation très élevé (80 % en 2015); ✓ 900 écoles sont inscrites à la plateforme WIXX en juin 2015, une progression de 450 écoles; ✓ La contribution des RLP à l'implantation terrain de la campagne WIXX est plus marquée : <ul style="list-style-type: none"> - 81 % des regroupements utilisent WIXX dans le cadre de leur plan (2014 : 75 %); - 27 % des RLP font une utilisation plus stratégique de la campagne WIXX dans le cadre de leur plan collectif (2014 : 10 %). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement d'un nombre suffisant d'ambassadeurs WIXX qui prendront la relève des équipes régionales pour diffuser la campagne dans les régions et les milieux de vie des jeunes; • Le maintien de la participation des écoles acquises dans les trois premières années et le recrutement de nouvelles écoles (objectif : une masse critique de 1200 écoles); • La compréhension, pour certains acteurs locaux (partenaires et coordonnateurs de RLP, agents QEF) de la valeur ajoutée de WIXX dans un cadre de multi stratégie.
7. Poursuivre les travaux de cohésion avec AE et R2	D'ici 2017, les acteurs locaux percevront que Québec en Forme facilite la cohésion entre les 3 Fonds (QEF-AE-RR).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'augmentation, depuis 2 années consécutives, de la proportion des partenaires et des coordonnateurs qui estiment que Québec en Forme favorise l'arrimage des processus avec le fonctionnement des autres fonds, lorsque souhaité par la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accompagnement conjoint des RLP AE-QEF dans leur réflexion sur la pérennité des changements en SHV; • Notre capacité à répondre aux attentes des RLP tout en demeurant centré sur les autres priorités d'ici la fin du mandat.

Sommaire des priorités

Priorité 1 : Faire évoluer la capacité d'agir



Une des principales visées de Québec en Forme est le renforcement de la capacité d'agir de ses partenaires proximaux (RLP, TIR-SHV, promoteurs de projets nationaux). Ce résultat se traduit par des RLP qui réunissent les 7 conditions gagnantes de la capacité d'agir ensemble pour des changements durables dans leur milieu en lien avec les saines habitudes de vie (voir l'annexe 2 page 46), des instances régionales/TIR-SHV qui jouent les 6 rôles de soutien (voir l'annexe 3 page 47), et des ONG qui réalisent leur mandat, qui atteignent les résultats attendus et qui assurent une continuité des services, programmes ou leviers après 2017. Les résultats de ces visées ont été présentés au conseil d'administration en juin dernier (référence : *État de situation des résultats visés par Québec en Forme chez ses partenaires proximaux* [QEF, 18 juin 2015]).

Chez les RLP

En septembre 2014, l'organisation avait identifié six enjeux prioritaires à l'égard de l'évolution de la capacité d'agir des RLP pour l'année 2014-2015, soit :

1. L'absence d'une vision claire sur la modulation présentement effectuée de notre approche et de nos stratégies d'accompagnement en fonction du niveau de capacité d'agir des RLP, et celle souhaitée;
2. Le taux très élevé de roulement des ressources à la coordination des RLP;
3. Le maintien de l'engagement des décideurs locaux et de la participation large des réseaux et des ressources d'expertise au sein des RLP, compte tenu du contexte de compression budgétaire dans les ministères;
4. La capacité des RLP à faire un processus de planification et d'évaluation efficace, notamment :
 - a. élaborer un plan de changement multistratégique, complémentaire aux plans, politiques et mesures des acteurs de leur communauté et basé sur un portrait-diagnostic de leur communauté;
 - b. évaluer leur plan dans une perspective de résultats et d'apprentissages;
5. L'appropriation par les RLP des conditions gagnantes dans un contexte de fin de mandat de Québec en Forme; et,
6. La faible évolution de la capacité d'agir de certains RLP, particulièrement ceux issus de la région de Montréal.

À partir de ces enjeux, 32 grands résultats avaient été identifiés dans le plan de gestion et dans les plans d'accompagnement des équipes régionales pour juin 2015 (voir l'annexe 1 – Fiches 1 à 4).

Les principaux objectifs étaient les suivants :

- Que l'organisation se soit dotée d'une lecture fine de la situation des RLP ayant une faible capacité d'agir, ainsi que de principes afin de guider les équipes dans la modulation de l'accompagnement en fonction de la capacité d'agir des RLP;
- Que l'organisation clarifie le rôle attendu des coordonnateurs et les conditions requises pour soutenir ce rôle;
- Que l'engagement des décideurs et la contribution des ressources locales d'expertise au sein des RLP se soient maintenus;
- Que les RLP aient progressé dans leur capacité d'agir, particulièrement leur capacité à se doter d'un plan multistratégique de changement qui s'appuie sur un bon diagnostic, et à s'autoévaluer;

- Que 20 RLP aient expérimenté l'autoévaluation des conditions gagnantes et que 10 d'entre eux aient pu convenir de leurs besoins d'accompagnement pour 2015-2016 avec les équipes régionales.

Pour atteindre ces résultats, l'organisation a mis en œuvre de nombreuses actions. Les plus importantes sont : (1) une consultation de 10 partenaires locaux et régionaux (champions) en ce qui concerne leur vision de l'évolution de l'accompagnement de Québec en Forme; (2) un portrait des RLP et des régions ainsi qu'une démarche de réflexion accompagnée d'outils, destinés aux équipes régionales, en vue de préciser le type d'accompagnement à offrir à chacun des milieux en fonction de la capacité d'agir et dans la perspective de soutenir la pérennité; (3) l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'accompagnement personnalisés à chacun des RLP (avis-conseil; sensibilisation, mobilisation, influence; transfert de connaissances, formation, réseautage), notamment des stratégies pour les soutenir dans leurs efforts de mobilisation et d'influence des acteurs clés et décideurs de leur communauté; (4) une démarche de réflexion quant au rôle et aux fonctions de coordination et aux mécanismes de soutien à prioriser; (5) un portrait des conditions gagnantes adaptées aux communautés autochtones; (6) le développement de contenus, d'outils et de sessions de travail, destinés aux équipes régionales, aux coordonnateurs et aux partenaires, en ce qui a trait au processus de portrait-diagnostic et de planification stratégique dans une perspective de changements; (7) une expérimentation de l'autoévaluation des conditions gagnantes; et (8) un travail d'arrimage avec plusieurs acteurs des paliers régional et national en vue de soutenir les RLP dans leur démarche collective en saines habitudes de vie.

❑ Les résultats ont-ils été atteints?

Les résultats de l'analyse de performance nous indiquent que l'objectif de maintenir l'engagement des acteurs clés et des décideurs au sein des RLP a été atteint, alors que les quatre (4) autres objectifs n'ont été atteints qu'en partie.

- L'annonce de la fin de mandat par les bailleurs de fonds est venue modifier les perspectives de l'accompagnement pour la dernière année et du rôle que nous devons jouer auprès des coordinations et des partenaires en lien avec un plan de pérennité tout en cherchant à maintenir les postes de coordinations.
- Tenant compte de la fin de mandat et des différences importantes dans la capacité d'agir des milieux ainsi que dans la présence ou non d'acteurs de soutien au local ou au régional, il est apparu qu'un seul outil ne pouvait permettre de bien définir l'accompagnement à privilégier. Une démarche de réflexion, accompagnée d'outils destinés aux équipes régionales, a donc été élaborée en vue de préciser le type d'accompagnement à offrir à chacun des milieux en fonction de la capacité d'agir et dans la perspective de soutenir la pérennité.
- Même si le contenu des plans stratégiques des RLP continu de progresser en ce qui concerne les orientations et les stratégies retenues, la capacité des RLP à se doter d'un plan cohérent qui s'appuie sur un bon diagnostic, sur des objectifs clairs de changement et sur des stratégies multiples et complémentaires, demeure encore faible. Par contre, on note la préoccupation de travailler dans une perspective de changements durables/pérennité chez une proportion importante de RLP.
- Pour ce qui est de l'autoévaluation, nous n'avons pas réussi à atteindre les cibles fixées. Toutefois, 25 RLP ont atteint un point de bascule important dans l'implantation d'un processus d'autoévaluation et 13 RLP se sont évalués avec l'outil des conditions gagnantes. Il est à noter que 37 autres RLP se sont questionnés sur les conditions gagnantes en utilisant un outil adapté/allégé. De plus, le plan de pérennité qui sera demandé aux RLP nous amènera à convenir avec l'ensemble des RLP.

Alors que les objectifs annuels n'ont pas été atteints en totalité, les résultats de l'état de situation de juin dernier nous indiquent néanmoins que :

- La perception de la pertinence des conditions gagnantes demeure élevée chez les coordonnateurs (2015 : 86 %; 2014 : 89 %) et les partenaires (2015 : 92 %; 2014 : 93 %).
- La capacité d'agir des RLP a continué d'augmenter depuis l'an dernier et des avancées significatives ont été observées sur presque l'ensemble des indicateurs des conditions gagnantes (référence : *État de situation des résultats visés par Québec en Forme chez ses partenaires proximaux, juin 2015*).
 - Notamment, le nombre de RLP dont la capacité d'agir est « forte » (groupe 4) a presque triplé entre 2013 et 2015 (22 RLP en 2013 vs 61 en 2015). L'augmentation



est particulièrement notable au cours de la dernière année (36 RLP en 2014 vs 61 en 2015).

- Le nombre de RLP dont la capacité d'agir est faible (groupe 1) ou faible-moyenne (groupe 2) a diminué considérablement au cours de la dernière année. Il reste seulement 1 RLP dans le groupe 1 et 14 RLP dans le groupe 2.
- Dix (10) RLP ont atteint le seuil critique de la capacité d'agir, et 5 autres RLP sont très près d'atteindre le seuil.
- La proportion des coordonnateurs qui estiment que Québec en Forme facilite le développement d'une culture évaluative et d'une démarche d'autoévaluation au sein des RLP a augmenté depuis l'an dernier (57 % en 2015, comparativement à 46 % en 2014);
- Le taux de satisfaction de la part des coordonnateurs (88 %) et des partenaires (90 %) en ce qui a trait à l'accompagnement offert par Québec en Forme demeure très élevé (2014 : respectivement 93 % et 87 %).
- Le taux de satisfaction des partenaires et des coordonnateurs quant au soutien offert par Québec en Forme aux ressources en coordination des RLP est également élevé (81 % chacun).



Toutefois, certains résultats à l'égard de la capacité d'agir des RLP nous préoccupent :

- Les RLP présentent encore des défis importants dans leur capacité à se doter d'un plan composé d'objectifs de changements, qui s'appuie sur un exercice de priorisation collective, et qui est multistratégique et cohérent. Étant donné que tous les RLP auront à élaborer un plan de changement, il sera important de réfléchir aux meilleures stratégies de soutien.
- Moins de 25 % des RLP ont atteint le seuil critique sur :
 - La participation des ressources d'expertise à leur démarche de planification, de mise en œuvre et d'évaluation;
 - L'arrimage et la coconstruction de leur plan avec les plans, politiques et mesures des acteurs de leur communauté et les acteurs régionaux;
 - La capacité à s'autoévaluer globalement dans une perspective d'objectifs de changement.
- Les coordonnateurs sont moins nombreux cette année comparativement aux deux années précédentes à estimer que Québec en Forme convient avec le RLP de sa contribution et de celle des partenaires dans la réalisation des projets. On note en fait une baisse constante depuis 2013 (83 % en 2013; 76 % en 2014 et 68 % en 2015). Ce constat n'est toutefois pas partagé par les partenaires des RLP, qui montrent une appréciation stable depuis 2013 (2014 : 81 %; 2013 : 85 %).

Les principaux apprentissages que nous retenons de l'analyse de notre performance sont :

- ❖ L'annonce de fin de mandat a permis de mobiliser certains partenaires et coordonnateurs qui ne croyaient pas en la nécessité de réfléchir à la pérennité. Les réflexions sur les quatre (4) dimensions de la pérennité amèneront chaque communauté à se questionner sur l'importance et les moyens de pérenniser leurs actions, maintenir les bénéfices obtenus ainsi que maintenir leur gouverne, incluant la fonction de coordination. L'organisation, en collaboration avec certains acteurs de soutien, accompagnera les réflexions de chacune des communautés sans toutefois adopter un positionnement formel.
- ❖ Le niveau de progression de la capacité d'agir des RLP observé après deux ans est notable. Il est difficile d'identifier quelles stratégies ont eu le plus d'impact et quel apport de l'évolution nous pouvons attribuer au processus naturel de maturation des RLP. Nous pensons néanmoins que l'appropriation des conditions gagnantes par les RLP a contribué à leur cheminement, ainsi que nos stratégies multiples qui visent simultanément à renforcer la capacité d'agir des RLP, à travailler directement avec les réseaux autour de projets intégrateurs et à rapprocher les paliers du régional et du national des milieux locaux.
- ❖ Les stratégies mises en œuvre par l'organisation au cours de la dernière année n'ont pas permis de faire cheminer les RLP *de façon importante* en ce qui a trait à leur capacité à faire une bonne analyse diagnostique et à se doter d'objectifs de changement et de multistratégies cohérents. Le défi dans le processus de planification stratégique des RLP semble se situer au niveau du diagnostic et de l'identification des enjeux de changement, qui teintent tout le reste du plan (ex. : objectifs de changement, choix des stratégies et actions). L'accompagnement en autoévaluation a systématiquement conduit les RLP à



préciser et à revoir la cohérence entre leur diagnostic et les objectifs et stratégies qu'ils souhaitaient évaluer.

- ❖ Compte tenu du temps qu'il reste d'ici la fin du mandat, il sera important d'amener les RLP à prioriser les éléments sur lesquels ils ont fait de belles avancées en vue de les pérenniser, et d'accepter de laisser de côté les éléments les moins susceptibles d'amener des changements durables. Le positionnement de l'autoévaluation dans la perspective des préoccupations de la pérennité des SHV et des gouvernes nous semble incontournable.
- ❖ Nous anticipons que plusieurs RLP envisageront de s'arrimer avec AE ou de s'intégrer à une instance plus large au cours de la prochaine année afin de poursuivre leur travail collectif autour des SHV en complémentarité aux autres enjeux de leur communauté. L'expérience des dernières années nous enseigne que les démarches de planification intégrée dans le cadre de mobilisations plus larges sont exigeantes pour les milieux et qu'il est important que la gouvernance ait déjà été réfléchi et ajustée avant d'entreprendre de telles démarches. L'organisation devra consolider sa compréhension des dynamiques de gouvernance des RLP dans une perspective de gestion stratégique et efficace d'un plan de communauté qui s'appuie sur les autres plans de la communauté, et sa capacité à accompagner les RLP qui souhaiteront aller dans cette voie.

À la lumière de l'état de situation et des apprentissages qui ont été réalisés, les enjeux prioritaires pour la prochaine année sont :

- La communication claire des perspectives et des attentes de QEF à l'égard des RLP ainsi que l'adhésion de ces derniers à ces perspectives d'ici la fin du mandat;
- L'accompagnement des milieux dans une perspective de pérennité, dans le contexte où il reste peu de temps d'ici la fin de mandat;
- La capacité des ressources en coordination dans un contexte de mouvance anticipée des gouvernances des RLP ainsi que de la mouvance actuelle au niveau des acteurs de soutien;
- La prise en charge du soutien en expertise après 2017 sur certains objets des conditions gagnantes;
- L'intention des RLP de poursuivre des actions en SHV après la fin du mandat;
- Le soutien des RLP qui souhaitent poursuivre comme collectif, avec un mandat spécifique aux SHV ou de façon intégrée à des structures existantes plus larges (ex. : développement social, écosystème AE, etc.), dans le positionnement des SHV et la pérennisation et/ou l'arrimage de leur gouvernance;
- La capacité de l'organisation à soutenir les RLP dans la modulation de leur gouvernance;
- Une transition fluide entre notre accompagnement d'ici la fin de mandat et une prise en charge des partenaires régionaux auprès des RLP quant au maintien de la préoccupation des SHV;
- L'atteinte d'un nombre suffisant de RLP ayant vécu un cycle complet et une expérience positive d'autoévaluation;
- L'adhésion plus large des RLP à la démarche d'autoévaluation de leur capacité d'agir.

Chez les communautés autochtones

En lien avec l'enjeu de la faible évolution de la capacité d'agir observée chez certains RLP, trois grands résultats avaient été identifiés pour juin 2015 :

- ✓ Que l'organisation se soit dotée d'un portrait des conditions gagnantes adaptées à la réalité des communautés autochtones;
- ✓ Que l'organisation ait finalisé sa stratégie visant une plus grande prise en charge de la mobilisation par et pour les communautés autochtones et qu'elle ait amorcé sa mise en œuvre; et,
- ✓ Que les communautés autochtones aient progressé dans leur capacité d'agir.

Pour atteindre ces résultats, l'organisation a principalement (1) développé un outil de mesure et réalisé un portrait des conditions gagnantes adaptées à la réalité des communautés autochtones; (2) identifié le potentiel de transfert de certaines responsabilités aux communautés autochtones

en fonction de leur réalité (Inuit, Cris et Premières nations), tenu des rencontres avec les acteurs stratégiques des 3 groupes de Nations (CSSSPNQL, commission scolaire Kativik, l'administration régionale Kativik, Cree Health Board, Cree School Board, table des Youth chiefs, table régionale des directeurs de loisirs Cris); et (3) accompagné les RLP autochtones dans leur démarche de positionnement des SHV dans leur milieu et dans la mise en place d'actions favorables aux saines habitudes de vie des jeunes.

❑ *Les résultats ont-ils été atteints?*

Le premier résultat a été atteint alors que les deux autres n'ont été atteints qu'en partie :

- L'annonce de la fin du mandat au 31 mars 2017 a réduit considérablement les perspectives de transfert. Le calendrier doit être revu en fonction de l'intérêt et des capacités des partenaires à reprendre le mandat.
- Bien que la stratégie de transition ne puisse s'opérer en matière d'accompagnement et de soutien financier, certaines pratiques développées par Québec en Forme sont en cours de transfert, notamment auprès du CSSSPNQL (ex. : mesure de la progression, de la planification et du suivi de l'accompagnement, le plan de renforcement des capacités et la concertation entre partenaires nationaux).
- Certaines communautés autochtones ont fait face à des enjeux de mobilisation ou à des éléments de contexte externes qui ont nui à leurs efforts de mobilisation et à leurs actions (ex. : décès et départ à la retraite d'acteurs clés, etc.).

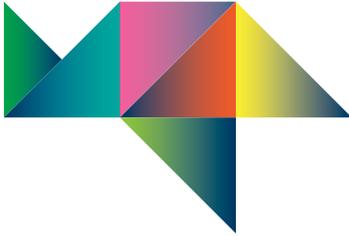
Néanmoins, sur le plan des acquis, il est important de souligner que :

- 39 % des RLP autochtones sont reconnus par les principaux acteurs décisionnels de leur communauté.
- Une proportion grandissante de RLP autochtone est en processus ou en réflexion afin d'arrimer leur plan d'action au plan de santé communautaire, ce qui est gage de pérennité.

Sur le plan des apprentissages, nous retenons particulièrement les éléments suivants :

- ❖ La réalisation du portrait des conditions gagnantes adaptées aux RLP autochtones a permis d'identifier les forces et les aspects à consolider chez les communautés autochtones. La démarche a été très structurante pour soutenir l'interne (équipe d'accompagnement des Premières nations, Cris et Inuit) dans ses réflexions sur les résultats à atteindre et les actions stratégiques à prioriser d'ici la fin du mandat.
- ❖ L'arrimage du plan d'action des RLP au plan de santé communautaire amène plus de potentiel de pérennité et favorise l'engagement des décideurs. Les partenaires locaux comprennent de plus en plus l'importance de s'arrimer aux partenaires politiques de leur communauté et des partenaires représentant leur nation.
- ❖ Pour les Premières Nations et les communautés Cris, il est essentiel de rattacher la mobilisation pour les SHV au conseil de bande et de travailler avec le leadership local tout en cherchant à recevoir l'appui des partenaires tribaux.
 - Concernant les Cris, il nous semble plus important de solidifier les RLP au niveau local afin qu'ils puissent faire monter leurs enjeux et préoccupations au régional. L'arrivée des plans de santé communautaire aidera à reconnaître les enjeux des SHV et des RLP.
 - Pour les premières Nations, il demeure essentiel d'amener les RLP vers des modes de gouvernance élargis et intégrés auprès du conseil de bande. Il faut également que la CSSSPNQL assume un plus grand leadership tant à l'interne qu'à l'externe pour poursuivre le réseautage entre les différentes organisations qui interviennent auprès des différentes communautés.
- ❖ Pour ce qui est des Inuit, l'appui et l'implication des instances régionales sont incontournables, tout en intervenant au niveau local. Toutefois, les instances régionales devront assumer un plus grand rôle dans l'accompagnement des communautés locales pour que la préoccupation des SHV et la capacité d'agir se consolident au sein des communautés inuites.
- ❖ L'approche d'accompagnement adaptée de Québec en Forme basée sur la proximité, la fréquence des suivis et le lien de confiance est reconnue comme porteuse par les partenaires locaux. Les valeurs de respect, d'ouverture et d'humilité véhicu-





lées par les agents de développement sont essentielles pour intervenir auprès des communautés autochtones.

- ❖ La mise en place de stratégies d'accompagnement de projets de mobilisation intersectorielle par d'autres organisations nous place en situation de concurrence dans les milieux, d'autant plus que la majorité des milieux sont très petits. Nous avons donc dû travailler davantage en concertation avec les autres organisations, de manière à réduire la sur-sollicitation des partenaires locaux. L'accompagnement des RLP prend aussi une autre tournure, car les questions de gouvernance deviennent encore plus importantes. Il faut soutenir les RLP dans des réflexions à ce niveau. Le tout permet de gagner en cohérence et en complémentarité, tant pour les communautés que pour les organisations externes comme nous, mais cela complexifie l'accompagnement.
- ❖ Bien que la question des SHV en milieu autochtone soit fondamentale, elle ne peut être traitée comme une priorité en tant que telle. La multiplicité des problématiques psychosociales et de santé publique constitue une des spécificités du contexte d'intervention auprès des populations autochtones. Dans cette perspective, la question des SHV est souvent reléguée parmi les dossiers non prioritaires : elle apparaît encore rarement comme légitime, elle est peu valorisée et semble nécessiter une certaine appropriation d'un point de vue culturel. Les partenaires autochtones et non autochtones sont plus propices à se mobiliser autour du mieux-être, notamment des jeunes, en considérant que la saine alimentation et le mode de vie physiquement actif contribuent à développer des éléments de mieux-être (tel que des facteurs de protection vis-à-vis des enjeux psychosociaux et de santé publique, des conditions propices à l'affirmation identitaire ou encore des déterminants de la santé holistique).

Dans le contexte de la fin de mandat en 2017, les enjeux prioritaires sont les suivants :

- L'intention et la capacité des RLP autochtones de poursuivre des actions en SHV après la fin du mandat de Québec en Forme;
- La prise en charge du soutien des communautés autochtones par des organisations externes.

Chez les instances régionales/TIR-SHV

En septembre 2014, 15 des 17 TIR-SHV avaient déposé un plan d'action régional (PAR) dans lequel elles indiquaient comment elles comptaient jouer les 6 rôles de soutien au local. Des travaux avec la coordination conjointe (MSSS-QEF-DRSP) avaient été amorcés à l'été afin de développer un outil qui permettrait aux TIR-SHV de s'autoévaluer à l'égard de leur capacité à jouer les 6 rôles de façon structurée, efficiente et pérenne. Cet outil nous permettrait d'avoir un état de la situation des 6 rôles joués par les TIR-SHV. Au vu du contexte politique qui annonçait des changements majeurs dans les structures régionales, trois (3) enjeux avaient été identifiés pour l'année 2014-2015 :

1. Le renforcement du rôle du palier régional dans le contexte de la mise en œuvre des PAR;
2. Le maintien de la mobilisation des TIR-SHV dans le contexte budgétaire gouvernemental actuel; et
3. La capacité des instances régionales à mettre en œuvre leur PAR et à jouer les rôles de soutien.

À partir de ces enjeux, plusieurs objectifs ont été identifiés pour l'année, notamment de soutenir les TIR-SHV dans la mise en œuvre de leur PAR en lien avec les rôles. De ces objectifs, deux grands résultats étaient visés au terme de l'année 2014-2015, soit :

- ✓ Que 50 % des TIR-SHV adhèrent et participent à l'autoévaluation des 6 rôles; et,
- ✓ Qu'un mécanisme ait été mis en place dans le but de coordonner, partager, réseauter, pour les membres des TIR-SHV (embauche accompagnateur national).

Pour atteindre ces résultats, l'organisation a, en collaboration avec la coordination conjointe (MSSS, QEF, DRSP), finalisé l'outil d'autoévaluation des 6 rôles du palier régional, partagé l'outil à la TCNPP et aux coordinations des TIR-SHV, expérimenté l'outil et la démarche d'autoévaluation avec 4 TIR SHV volontaires, et embauché et soutenu les travaux d'une ressource (accompagnatrice nationale) dont le rôle est de coordonner et réseauter les TIR-SHV.



❑ Les résultats ont-ils été atteints?

Le premier objectif a été partiellement atteint alors que le second a été atteint.

- L'outil d'autoévaluation des 6 rôles a été bien accueilli par le réseau de la santé. À ce jour, 4 TIR-SHV ont utilisé l'outil (Laurentides, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue) et 3 autres (Saguenay, GÎM et Montréal) prévoient le faire à l'automne 2015. Pour les TIR-SHV ayant expérimenté l'outil, l'expérience a été différente d'une région à une autre au niveau de la démarche privilégiée et de l'utilité perçue. Toutefois, pour l'ensemble des TIR-SHV, la démarche a permis une plus grande appropriation des rôles et est vue comme étant structurante pour soutenir les TIR-SHV dans leurs réflexions sur les rôles et sur la pérennité de la TIR-SHV. La cible de 50 % sera reportée à l'an prochain.
- Pour ce qui est du second objectif, l'accompagnatrice nationale a été embauchée à l'hiver 2015. Son embauche tardive ne nous a pas permis de réseauter les TIR-SHV au cours de l'année, mais un plan de travail à cet égard a été élaboré et devrait se mettre en œuvre dès l'automne 2015.

Les résultats de la mesure interne des 6 rôles du palier régional nous indiquent que :

- Les TIR-SHV ont démontré une grande résilience quant aux nombreux changements qui les ont touchés dans la dernière année (par exemple : disparition des bureaux régionaux du MELS, des tables jeunes, des CRÉ). Dans la majorité des régions, la mobilisation des acteurs clés au sein des TIR-SHV ne semble pas, pour le moment, avoir été trop affectée par la restructuration du palier régional. La mise en œuvre des PAR-TIR leur a permis de développer leur capacité d'agir comme collectif autour d'un plan commun. Elles amorcent donc la prochaine année avec une maturité plus grande.
- Les deux rôles où les TIR-SHV semblent les plus avancées sont : faciliter le réseautage afin d'assurer les liens entre les divers paliers d'intervention en saines habitudes de vie (local, régional et national) ainsi qu'au palier régional (liens avec les autres tables intersectorielles) et mobiliser des ressources professionnelles des différents secteurs afin de les rendre disponibles aux communautés.
- D'un autre côté, le rôle où les TIR-SHV semblent le moins avancées est le rôle concernant le soutien des communautés locales dans leur processus d'évaluation de manière à faciliter leur prise de décisions. Pour ce qui est du volet qui concerne le soutien au portrait-diagnostic des regroupements et acteurs locaux, très peu de TIR-SHV jouent un rôle collectif et concerté à cet égard. Dans la majorité des TIR-SHV, c'est surtout la DSP (équipe connaissance – surveillance) qui assume un rôle de partage des données disponibles.

Les principaux apprentissages que nous retenons de notre soutien au palier régional sont :

- ❖ Alors que l'outil d'autoévaluation des 6 rôles s'inscrit dans une perspective de pérennité des 6 rôles, les PAR des TIR-SHV ont plutôt été construits dans une logique d'actions s'inscrivant à l'intérieur des 6 rôles. Les TIR-SHV ont donc peu été accompagnées, au cours de la dernière année, de manière à renforcer leur capacité à jouer les 6 rôles de manière structurée et à plus long terme. Étant donné que l'outil a été développé après l'élaboration des PAR, les TIR-SHV semblent apprécier cette flexibilité de Québec en Forme et se dirigent vers une intégration des 6 rôles dans la prochaine année.
- ❖ La démarche d'autoévaluation, par les TIR-SHV, par l'entremise de l'outil a été positive pour 3 des 4 TIR-SHV qui en ont fait l'expérimentation. L'outil sert surtout de guide de réflexion et il est structurant pour amener les TIR-SHV à identifier les rôles qu'ils souhaitent consolider en fonction de leur contexte et de leurs perspectives de pérennité comme instance, et les actions à poser pour y arriver.
- ❖ Le rôle de l'accompagnatrice nationale dans la coordination et le réseautage de TIR-SHV sera essentiel pour favoriser un partage des expériences et apprentissages entre les TIR-SHV.

À la lumière de l'état de situation des rôles joués par les TIR-SHV et de nos apprentissages, deux enjeux nous semblent prioritaires pour la prochaine année :

- La consolidation et la pérennité des gouvernances collectives régionales en SHV dans un contexte de fin de mandat de QEF et de restructuration régionale;
- La capacité des TIR-SHV à jouer les rôles attendus (de soutien au palier local et de liaison avec les paliers du local et du national).





Chez les promoteurs de projets nationaux/ONG

Québec en Forme soutient plus de 30 projets nationaux qui contribuent à l'un ou plusieurs des changements souhaités dans les milieux de vie des jeunes (petite enfance, scolaire, municipal, communautaire/associatif) ou dans l'environnement plus macro (agroalimentaire, normes sociales, etc.) qui façonnent les habitudes de vie des jeunes. Les mandats de ces projets sont diversifiés, mais poursuivent tous l'objectif de soutenir les acteurs locaux en mettant à leur disposition des outils, des services ou des leviers pour agir sur les SHV et les environnements qui y sont favorables.

En septembre dernier, trois enjeux concernant les projets nationaux et leur promoteur (ONG) avaient été identifiés :

1. La connaissance plus fine des divers outils et leviers nationaux par le terrain;
2. Le maintien de la contribution de certaines ONG aux changements souhaités malgré le retrait du financement de QEF; et,
3. L'arrimage entre les promoteurs de projets, les instances régionales et les preneurs terrain.

Pour répondre à ces enjeux, quatre grands résultats avaient été identifiés pour juin 2015 :

- ✓ Que les agents et les coordonnateurs connaissent l'offre de service (leviers/projets nationaux) disponible au palier national;
- ✓ Qu'une quinzaine d'activités de maillage interpalier (travail collectif) aient eu lieu;
- ✓ Que les ONG/projets nationaux nécessitant une pérennité aient été identifiés et qu'un plan d'accompagnement ait été mis en œuvre pour celles-ci;
- ✓ Que les ONG, dont le financement arrive à échéance, aient complété leurs plans de pérennité. /Que les ONG accompagnés qui présentent un potentiel de pérennité aient développé une stratégie de pérennité.

Pour atteindre ces objectifs, l'organisation a organisé plusieurs rencontres d'information et de partage des projets nationaux ainsi que des rencontres de réseautage entre les promoteurs, les régions et les acteurs locaux (ex. : coordonnateurs des RLP), joué un rôle-conseil auprès des ONG et les a soutenus dans la définition de leur stratégie de pérennité.

❑ Les résultats ont-ils été atteints?

L'évaluation des résultats est positive.

- Pour ce qui est des deux premiers résultats, la connaissance des leviers nationaux par le terrain a augmenté considérablement au cours de la dernière année. L'ensemble des équipes régionales et certains partenaires régionaux et locaux ont reçu une présentation des projets nationaux. Les rencontres de partage ont permis de réseauter de nombreux promoteurs de projets nationaux avec des coordonnateurs des RLP et des représentants régionaux, dont les TIR-SHV à travers le Québec. Plus d'une quinzaine d'activités de maillage interpalier ont été organisées ou soutenues.
- Pour ce qui est des deux autres résultats, la plupart des promoteurs nationaux ont développé leur stratégie de pérennité, alors que les autres le feront dans les prochains mois. Plusieurs promoteurs ont fait un virage important au cours de la dernière année à l'égard d'une perspective de pérennité. Notamment, les ONG travaillent à la transformation de leur modèle d'affaires, et des alliances ont été développées avec le gouvernement fédéral, des entreprises privées et d'autres fondations.

L'état de situation montre que :

- De façon globale, les promoteurs réussissent en grande partie à jouer le rôle qui était prévu et à atteindre les résultats visés par leur projet. Outre les projets qui viennent d'être acceptés et qui amorcent tout juste leurs travaux, on note que :
 - Pour la moitié (50 %) des projets, les résultats visés au terme de l'entente sont en bonne voie d'atteinte et les promoteurs ne présentent pas d'enjeu;
 - Pour l'autre moitié, les promoteurs présentent des défis mineurs. Ces défis sont principalement liés à la capacité organisationnelle limitée de certains promoteurs à livrer le mandat prévu (ex. : capacité de mise en œuvre dans le temps imparti, capacité à rejoindre certains milieux, retard dans la livraison des outils ou forma-

tion, perte de ressources humaines, défis liés au travail multipartenarial inhérent au mandat, changements de pratiques nécessaires pour optimiser le transfert de connaissances, etc.).

- L'objectif de prise en charge et de pérennité des programmes/services/leviers développés par les promoteurs de projets nationaux est également en bonne voie d'être atteint pour 80 % des projets.

Les principaux apprentissages que nous tirons de notre stratégie de soutien des promoteurs de projets (ONG) sont :

- ❖ L'arrimage de l'offre et des besoins au palier régional est une condition de réussite à la réalisation du mandat des promoteurs de projets.
- ❖ Compte tenu de la nature variée des projets et des mandats des organismes, les promoteurs ne présentent pas tous les mêmes perspectives et objectifs de pérennité. Certains sont appelés à réfléchir au déploiement plus large et à la pérennité de leur offre de service. L'organisation travaille donc à les amener vers un modèle d'affaires qui leur permettra de redéfinir leur stratégie de transfert de connaissance en s'adjoignant des collaborateurs dans chacune des régions. Avec d'autres promoteurs, l'organisation travaille à réfléchir comment l'organisme pourra continuer à jouer son rôle de levier en SHV après le financement de QEF.
- ❖ Au cours de l'année, l'accompagnement a donc mis l'accent sur la demande de révision du modèle de financement, le renforcement de collaborations stratégiques et structurantes, le soutien à la compréhension, par l'organisme, de l'importance de réviser son modèle, ou de passer d'un projet pilote à un projet de transfert de connaissances ouvert à toutes les régions du Québec.
- ❖ La mise en œuvre d'une stratégie de transfert de connaissances, basée sur l'utilisation d'agents multiplicateurs, permet de démocratiser l'accès aux connaissances et aux outils développés à moindres coûts pour les milieux. Cela est fort intéressant comme stratégie de transfert. Toutefois, elle permet difficilement de générer des revenus pour l'organisme national. L'organisation des formations et la dispensation de ces dernières sont en effet gérées par un autre palier.
- ❖ Considérant que plusieurs organismes sont habitués à fonctionner dans une logique de demande de subvention, cela exige plusieurs années pour amener un changement de culture organisationnelle vers une démarche d'autofinancement soutenu par un modèle d'affaire ou d'intégration à l'intérieur des activités régulières. Notre expérience nous démontre que cela prend minimalement 4 ans. Dans bien des cas, cela est plus long selon la culture organisationnelle et l'engagement des gestionnaires et leurs directions.
- ❖ Enfin, nous observons que les projets nationaux à caractère plus structurant ont un potentiel plus grand de pérennité. À ce titre, ils mobilisent les décideurs à réaliser des changements dans les environnements, à engager leur organisation dans ces changements et à l'actualiser dans leur mission d'organisation. Ils travaillent avec les acteurs décisionnels des réseaux, tentent de modifier les pratiques organisationnelles (lois, règlements, politiques, pratiques) en plus d'avoir la capacité de rejoindre les milieux ciblés.



Les principaux enjeux touchant le soutien des promoteurs de projets nationaux d'ici la fin du mandat sont :

- L'intégration des leviers des projets nationaux dans les derniers plans d'action des RLP;
- La capacité des promoteurs à répondre simultanément aux besoins des milieux et ceux des régions dans une période de temps relativement courte;
- La finalisation des plans de pérennité des promoteurs de projet.

Priorité 2 : Transformer les milieux de vie

Québec en Forme a plus récemment investi dans le développement de stratégies réseau, lesquelles s'actualisent par le développement d'alliances et de projets intégrateurs qui mettent en action de nombreux partenaires aux différents paliers autour d'objectifs communs.



Dans le milieu de la petite enfance

Au cours des deux dernières années, une stratégie multipartenariale (MF, MSSS, QEF, AQCPPE, Avenir d'enfants, Extenso, Jeunes pousses, Les ateliers 5 épices, Comité national de formation sur les environnements favorables) a été définie afin de favoriser la mise en œuvre du cadre de référence *Gazelle et Potiron* du ministère de la Famille. Ce cadre de référence qui vise la mise en place d'environnements favorables à la saine alimentation, au jeu actif et au développement moteur pour les services de garde éducatifs à l'enfance avait été élaboré en 2013 en collaboration avec le MSSS et QEF.

Dans le cadre de cette stratégie multipartenariale, des rôles et mandats pour chacun des partenaires interpellés ont été définis dans un modèle de changement (voir la Fiche 7 pour plus de détails concernant les rôles et le mandat des partenaires). Cette vision de la contribution des différents acteurs en petite enfance permet de soutenir les services de garde éducatifs dans la mise en place de mesures structurantes en lien avec le cadre de référence de manière organisée et arrimée, puis d'assurer la complémentarité des actions de chacun.

En septembre 2014, Québec en Forme et les partenaires de la stratégie amorçaient la mise en œuvre du projet (appelé *Petite enfance, Grande forme*). À cette étape du projet, l'organisation avait identifié les cinq (5) enjeux suivants pour l'année 2014-2015 :

1. La compréhension commune de la stratégie par les acteurs impliqués;
2. La coordination des offres de services et actions des multiples partenaires impliqués dans la stratégie;
3. L'arrimage entre les paliers du national, du régional et du local;
4. La participation large du réseau de la petite enfance et des partenaires à la mise en œuvre du cadre de référence *Gazelle et Potiron*;
5. L'appropriation du projet par les ressources régionales des RCPE ainsi que le développement du partenariat régional entre le RCPE et les autres partenaires.

Pour répondre à ces enjeux, trois grands résultats avaient été identifiés dans le plan de gestion et dans les plans d'accompagnement des équipes régionales pour juin 2015 :

- ✓ Que le comité de pilotage de la stratégie d'implantation de *Gazelle et Potiron* (MF, MSSS, AQCPPE, QEF, AE) et les différents partenaires du projet (ex. : ONG, RCPE, etc.) jouent leur rôle convenu;
- ✓ Que les TIR-SHV ayant identifié la petite enfance comme priorité dans leur PAR promeuvent le cadre de référence *Gazelle et Potiron* et soutiennent le RCPE dans le développement de l'offre aux services de garde éducatifs de leur région, notamment en mobilisant des acteurs régionaux et des ressources professionnelles;
- ✓ Que les RLP promeuvent le cadre de référence *Gazelle et Potiron* et l'offre de formation et d'accompagnement du RCPE auprès des partenaires locaux de la petite enfance.

Pour atteindre ces résultats, l'organisation a mis en œuvre de nombreuses actions. En bref, Québec en Forme a collaboré avec les partenaires au déploiement de la stratégie, entretenu des liens de partenariat avec les différents acteurs, mis en réseau et favorisé l'arrimage, la complémentarité et la cohérence entre les travaux et actions des divers partenaires, soutenu les ONG/projets nationaux liés à la stratégie dans la réalisation de leur mandat, collaboré avec les RCPE et les TIR-SHV au soutien à la mise en œuvre de *Gazelle et Potiron*, fait la promotion de la stratégie petite enfance et du cadre de référence auprès des RLP et soutenu les RLP dans la mobilisation des services de garde éducatifs de leur territoire.



❑ Les résultats ont-ils été atteints?

L'appréciation des résultats atteints au terme de l'année est très positive.

- L'engagement des partenaires de la stratégie est palpable. Le comité national de pilotage permet de suivre le déploiement et d'apporter du soutien en fonction des besoins. Au palier régional, une tournée d'appropriation a favorisé une compréhension commune de la stratégie et des rôles de chacun au sein des réseaux régionaux impliqués.
- Les promoteurs de projets nationaux se sont assurés de la cohérence de leur offre avec le cadre de référence et se sont liés avec l'AQCE et les Regroupements de CPE (RCPE) pour faciliter le déploiement de leur offre. À titre indicatif, 40 activités d'accompagnement collectif des services de garde éducatifs ont été organisées par les RCPE, et 83 sessions de sensibilisation adaptées sur les environnements favorables (1 529 participants) et 218 formations *Croqu'plaisir* (4 092 participants) ont été données aux services de garde éducatifs.
- La contribution des RLP et des TIR-SHV à la mise en œuvre de la stratégie a dépassé nos attentes. Presque toutes les TIR-SHV (16/17) ont contribué au déploiement de la stratégie d'implantation de *Gazelle et Potiron*, notamment en mobilisant des acteurs régionaux et des ressources professionnelles et en établissant des mécanismes de liaison et de collaboration avec le RCPE.
- Au niveau des RLP, plus de 90 % des RLP ont pris connaissance du cadre de référence *Gazelle et Potiron* et 75 % des RLP ont tenu compte de celui-ci dans leur plan.

Les principaux apprentissages que nous tirons de nos actions de réseautage, de soutien et d'influence sont :

- ❖ Au niveau national, la définition des rôles et des responsabilités des acteurs au comité de pilotage semble une pratique porteuse. Le rôle du comité national de pilotage est essentiel au suivi du déploiement et à l'ajustement de la stratégie si nécessaire.
- ❖ L'arrimage de certains projets nationaux (Les ateliers 5 Épices, Jeunes pousses, Extenso) à la stratégie petite enfance semble agir comme levier pour amener ces projets dans une perspective de déploiement plus large et de pérennité.
- ❖ Bien que la démarche proposée soit la même pour tous, le déploiement de la stratégie se vit différemment d'une région à l'autre, et ce, selon le contexte de la région et les acteurs en place.
- ❖ Le travail en partenariat multiréseau, tel que proposé dans la stratégie, semble être une nouvelle pratique pour certains RCPE et a eu dans certains cas des impacts sur le rythme, la vision et l'implication des partenaires.
- ❖ Le contexte de coupure a forcé une réorganisation et amené un manque de ressource au niveau de certains RCPE. Certains RCPE ont été fragilisés. Pour pallier ce défi, l'AQCE a joué un rôle plus important dans ces régions et certains RCPE ont développé des partenariats entre eux.
- ❖ Nous considérons que la poursuite et la consolidation des partenariats développés pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie partenariale en petite enfance sont essentielles à la pérennité et à l'atteinte des changements dans le milieu des services de garde éducatifs à l'enfance. Une énergie supplémentaire sera à déployer afin d'assurer la pérennité des principaux éléments de la stratégie, c'est-à-dire l'atteinte des changements visés chez chacun de nos partenaires proximaux (ex. : accompagnement, offre de formation, gouvernance, etc.). Il a été convenu avec le ministère de la Famille, dans le cadre de la prolongation de l'entente, d'œuvrer prioritairement à cet objectif d'ici la fin du mandat de QEF.
- ❖ Dans cette perspective, il sera important de poursuivre les collaborations avec les TIR-SHV et les RLP en faveur du déploiement du cadre de référence *Gazelle et Potiron* et du projet.

À la lumière de ces constats, la pérennité des principaux éléments de la stratégie, soit l'atteinte des changements visés chez chacun de nos partenaires proximaux, nous semble un enjeu prioritaire d'ici la fin du mandat.

Dans le milieu municipal

Dans la perspective des changements visés par Québec en Forme dans le milieu municipal, plusieurs des partenaires que nous souhaitions associer à un « projet intégrateur » pour ce milieu de vie avaient été identifiés l'an dernier en collaboration avec le réseau de la santé (ex. : Vivre en ville, CAMF, CEUM, CQL, Tremplin Santé, AQLP, Capsana, Vélo Québec, ITHQ, Université de Sherbrooke, RQVVS, UMQ, FQM, AQLM, urbanistes et aménagistes municipaux, directeurs généraux de petites et grandes municipalités).

En septembre 2014, l'organisation en était à l'étape de les mobiliser en vue de l'élaboration d'un plan multipartenarial et multistratégique. À ce moment, trois enjeux prioritaires avaient été identifiés.

1. L'influence auprès des décideurs municipaux ainsi que le soutien, par les acteurs de soutien dans la mise en œuvre d'actions contribuant aux changements souhaités.
2. La mobilisation des acteurs municipaux dans la modification des environnements favorables aux SHV.
3. La participation du réseau municipal à la collecte de données du Temps 1.

Dans cette perspective, quatre résultats avaient été identifiés.

- ✓ Qu'un plan d'action multipartenarial générique en milieu municipal, élaboré conjointement par QEF, le MSSS et les Directions régionales de santé publique, soit livré en juin 2015 et ait reçu l'adhésion de la TCNPP, la TCNSP ainsi que de l'ensemble des partenaires appelés à en assurer la mise en œuvre.
- ✓ Que certaines des actions découlant de ce plan aient été mises en œuvre.
- ✓ Que des ententes soient établies avec des partenaires du réseau municipal pour la réalisation d'un portrait des politiques et mesures municipales et que les outils de collecte soient prêts (Temps 1).
- ✓ Qu'un nombre important de décideurs municipaux soit sensibilisé à l'importance d'agir en faveur des SHV et qu'ils voient le rôle qu'ils peuvent jouer, par l'entremise des compétences municipales, dans la création d'environnements favorables aux SHV.

Plusieurs actions ont été mises en place, les principales étant de (1) convenir de la vision commune de l'intervention auprès des municipalités auxquelles les partenaires seront invités à adhérer; (2) collaborer avec la coordination conjointe à la construction du plan; (3) susciter l'adhésion des partenaires en leur présentant une vision stratégique de leur contribution; (4) identifier les rôles des acteurs régionaux et nationaux; (5) faire un portrait des décideurs municipaux quant à leurs connaissances, leur niveau d'engagement à mettre en place des environnements favorables aux SHV et leurs habitudes de communication (profil type); (6) faire une tournée des régions (DSP et TIR-SHV) pour les informer du plan générique et des attentes envers elles et les mobiliser autour du projet; (7) établir diverses ententes avec des partenaires du réseau municipal (ex. : FQM, UMQ, CAMF, etc.) et convenir de leur contribution; (8) se doter d'un plan de communication et d'influence concertée (entre autres avec l'ambassadrice et les promoteurs nationaux); (9) collaborer aux travaux entourant l'élaboration et la dispensation de la formation sur les environnements favorables à l'intention des acteurs de soutien et des municipalités; (10) mener des actions d'influence auprès des décideurs municipaux (maires, directeurs généraux, directeurs de loisirs et directeurs d'urbanismes) dans le cadre d'événements nationaux et régionaux; et (11) soutenir les TIR-SHV et les RLP dans leurs actions en milieu municipal.

□ Les résultats ont-ils été atteints?

De façon générale, les résultats ont été atteints partiellement.

- Les changements dans le réseau de la santé publique ont occasionné du retard dans l'élaboration du plan et la mise en œuvre de certaines actions (ex. : formation aux acteurs de soutien et aux acteurs municipaux), et ont mis en cause l'importance de ce dossier au palier national. Vu le contexte, le MSSS et les DSP nous ont demandé de modifier nos échéanciers, ce qui a nécessité une adaptation constante dans les échéanciers et les livrables. Mobiliser le réseau de la santé dans le contexte de la restructuration demeure un enjeu. Néanmoins, le plan *Prendre soin de notre monde* et les outils ont été livrés à la fin de l'été 2015 et la mise en œuvre de certaines actions a été amorcée (ex. : préparation de la formation sur les environnements favorables à l'intention des acteurs municipaux et



des acteurs de soutien, créations d'ententes avec le réseau municipal, etc.). L'identification des contributions des ONG et des autres partenaires sera finalisée à l'automne 2015.

- Au niveau des ententes pour le Temps 1, des ententes ont été développées avec la FQM et le CAMF seulement. Même si ces deux ententes seront suffisantes pour le Temps 1 de QEF, l'objectif d'amener le réseau municipal à s'investir dans une démarche de portrait et de suivi de l'évolution des politiques et mesures sera reporté à l'an prochain. En fait, à l'hiver 2016, un outil diagnostic sera disponible pour les villes afin qu'elles puissent faire leur portrait portant sur les environnements favorables.
- Au niveau de la sensibilisation des acteurs municipaux, le bilan est positif. Même si nous n'avons pu comptabiliser le nombre précis d'acteurs et d'élus municipaux rejoints, nous savons que la majorité des 1 198 acteurs-clés du palier local-régional et 5 170 acteurs nationaux rejoints par l'ambassadrice sont issus du milieu municipal et de secteurs multiples (ex. : RLP, TIR-SHV). De plus, 2 400 acteurs municipaux ont été sensibilisés par les sessions sur les environnements favorables.

Les principaux apprentissages qui nous guident pour la suite de nos travaux en lien avec la stratégie municipale sont les suivants :

- ❖ Étant donné que le rythme de travail lié aux différents contextes de QEF, des ONG, des instances municipales et du réseau de la santé diffère, il faudra continuer à s'adapter et à faire preuve de souplesse dans la suite du travail d'ici la fin du mandat, tout en exerçant une saine pression pour que le projet continue d'avancer à un rythme suffisant.
- ❖ Les TIR-SHV sont encore à l'étape d'appropriation des rôles. Nous estimons que l'amorce de leur autoévaluation contribuera grandement à mieux saisir l'exercice de ces rôles.
- ❖ La stratégie d'influence auprès des acteurs municipaux doit s'appuyer sur l'ambassadrice, mais aussi sur des acteurs municipaux qui sont des champions et des leaders dans leur milieu. Il sera important de les associer (ambassadrice et leaders municipaux) lors d'événements nationaux, régionaux et locaux pour maximiser l'impact. L'organisation doit aussi miser sur l'établissement d'alliances avec les organisations municipales pour sensibiliser et influencer leurs membres en lien avec la stratégie événementielle.
- ❖ Pour mobiliser les acteurs municipaux, il est essentiel que :
 - les acteurs municipaux ainsi que leurs associations soient associés dès le départ dans la démarche;
 - les acteurs de soutien maîtrisent les besoins, les réalités et adaptent leur message en conséquence;
 - les TIR-SHV adhèrent à la démarche et bénéficient de l'engagement de tous leurs partenaires régionaux et locaux (ex. : RLP) puisque le plan visant les acteurs municipaux passe par cette instance.

D'ici la fin du mandat, les enjeux suivants nous apparaissent importants :

- L'atteinte d'un nombre suffisant d'acteurs de soutien prêts et outillés pour accompagner les municipalités dans la mise en place de politiques ou mesures favorables aux SHV et à la qualité de vie des citoyens;
- L'atteinte d'un nombre suffisant d'acteurs municipaux formés sur les environnements favorables et outillés pour passer à l'action;
- L'engagement et la capacité des TIR-SHV à porter la démarche *Prendre soin de notre monde* et à jouer les rôles de soutien du palier régional à l'égard du milieu municipal;
- L'engagement du réseau de la santé dans la démarche *Prendre soin de notre monde*.



Dans le milieu scolaire

Bien que Québec en Forme ait fait des investissements importants dans les écoles depuis 2002, principalement par l'entremise des RLP, on constate que ces investissements se sont davantage traduits par du salaire d'intervenants qui font vivre des activités de sensibilisation, d'apprentissage ou des expériences aux jeunes. On constate également que l'organisation a établi peu de liens formels de collaboration directement avec le réseau scolaire. La mobilisation du réseau scolaire au niveau des différentes instances demeure difficile.

En septembre 2014, trois grands enjeux se dégageaient pour l'année 2014-2015 :

1. L'influence des décideurs du milieu scolaire;
2. L'adhésion de partenaires nationaux du réseau scolaire pour collaborer à une stratégie d'influence et de soutien du réseau scolaire;
3. La participation du réseau scolaire à la collecte de données du Temps 1.

Dans cette perspective, trois principaux résultats avaient été projetés pour juin 2015 :

- ✓ Que l'organisation ait convenu avec des partenaires de développer un plan d'influence collectif;
- ✓ Que les partenaires du scolaire aient maintenu leur engagement au sein des RLP;
- ✓ Que le réseau scolaire utilise WIXX comme levier à ses objectifs organisationnels (cible pour juin 2015 : 900 écoles)

Pour y arriver, l'organisation avait prévu de développer des partenariats en vue de l'élaboration d'un plan d'influence (École en santé [référentiel], TMVPA et ses sous-comités, Kino-Québec [cour d'école], FÉÉPEQ, etc.), d'accompagner les RLP et les TIR-SHV dans leurs actions d'influence et de soutien auprès du milieu scolaire, et d'utiliser WIXX comme porte d'entrée pour amener les écoles à faire des changements durables.



Les résultats ont-ils été atteints?

Le premier objectif n'a pas été atteint.

- Des amorces de partenariats ont été développées (ex. : avec École en santé, avec le sous-comité éducation de la Table nationale MVPA) et une prise de contact avec la Fédération des comités de parents et la Fédération des commissions scolaires, mais le contexte externe nous a empêchés d'aller plus loin. L'organisation n'a pas réussi à convenir de travaux communs avec le MELS et le réseau scolaire.
- Seule une entente avec l'Association des services de garde en milieu scolaire du Québec (ASGEMSQ) a été développée autour d'un projet sur les environnements favorables à la saine alimentation et aux contextes de repas conviviaux, incluant un portrait de services de garde en milieu scolaire qui servira au Temps 1. Un protocole d'entente a été également développé avec la Fédération des éducateurs et éducatrices physiques enseignants du Québec (FÉÉPEQ) afin d'amener les éducateurs physiques et à la santé à se questionner sur leurs pratiques d'enseignement et sur l'impact de celles-ci sur le mode de vie, les attitudes et les comportements des jeunes, particulièrement au secondaire.

Les deux autres objectifs ont toutefois été atteints :

- La participation et l'engagement des écoles au sein des démarches des RLP ont augmenté légèrement entre 2014 et 2015.
- Les efforts consentis par l'organisation et ses partenaires (ex. : RLP) pour rejoindre 900 écoles par la campagne WIXX ont porté leurs fruits. La cible a même été surpassée (voir la priorité 6 sur WIXX pour plus de détails).

Voici les principaux éléments que nous retenons de nos efforts au sein du réseau scolaire au cours des dernières années :

- ❖ Les portes d'entrée dans les écoles sont multiples : les services de garde, les enseignants, les enseignants en éducation physique, les directions, les infirmières scolaires, les comités de parents et le conseil d'établissement. Cette diversité pose des défis dans la définition et l'actualisation de partenariats visant à définir une stratégie d'influence auprès du milieu scolaire.

- ❖ De façon générale, les écoles perçoivent davantage QEF comme un programme que comme un levier de changement et une action sociétale.
- ❖ Beaucoup de programmes et de projets interpellent les écoles, mais aucun n'apporte un message fort et unifié. On remarque même une certaine compétition dans l'offre des programmes aux écoles.
- ❖ Un portrait de la préoccupation du développement moteur au sein du réseau scolaire réalisé au printemps 2015 nous informe qu'une trentaine de commissions scolaires sont engagées dans la formation et l'accompagnement du personnel scolaire (enseignants au préscolaire, éducatrices dans les services de garde, etc.). Leur engagement se traduit différemment (inscription du développement moteur dans le plan de formation, intégration du développement moteur à la tâche du conseiller pédagogique, recours à un formateur externe, libération du personnel pour assister aux formations, expérimentation de projets pilotes, aménagements de locaux...). Malgré ces engagements, seulement deux commissions scolaires assument entièrement la prise en charge de la formation et de l'accompagnement. Toutefois, 28 commissions scolaires seraient susceptibles de pouvoir assurer une prise en charge complète du développement moteur (elles démontrent un engagement important, mais dépendent du soutien des RLP) à court terme. Pour les autres commissions scolaires, la préoccupation du développement moteur, l'expertise et l'apport financier reposent en majeure partie sur les RLP, ou encore, elle est présumée inexistante.
- ❖ Les défis de liaison avec le réseau scolaire au palier national et dans plusieurs régions, le contexte de restructuration de l'année dernière (négociation des conventions collectives, compressions budgétaires, abolition des directions régionales du MELS, annonce de fusion des commissions scolaires) ainsi que l'annonce de la fin de mandat de QEF en mars 2017, ont amené l'organisation à se questionner sur les résultats que l'organisation était en mesure d'atteindre au sein du réseau scolaire d'ici 2017, dans l'optique d'inscrire des changements de pratique favorisant l'acquisition de saines habitudes de vie des jeunes à l'école.
- ❖ Compte tenu du temps qu'il nous reste, l'objectif de développer un plan d'influence et de soutien du réseau scolaire avec des partenaires nationaux a été abandonné.
- ❖ Toutefois, la bascule terrain de WIXX dans les écoles semble être une stratégie porteuse pour intéresser les écoles à bonifier et à revoir leur offre d'activités pour les élèves. L'organisation a choisi de poursuivre dans cette avenue pour amener le plus d'écoles à faire bouger davantage les jeunes et à intégrer les principes des 4A dans leur offre d'activités.
- ❖ Compte tenu des investissements, de l'historique et des acquis des actions en développement moteur (agir tôt) et le virage vers la prise en charge entrepris dans plusieurs régions, l'organisation souhaite également poursuivre ses efforts pour favoriser la prise en charge de la préoccupation des habiletés motrices des jeunes par les commissions scolaires et les écoles dans les régions où suffisamment d'avancées ont été observées.
- ❖ La mise en place de comités régionaux est citée comme une avenue prometteuse par certaines régions, quoique le partage et la communication de cette vision demeurent un immense défi. Le sous-comité développement moteur de la Table sur le mode de vie physiquement actif pourrait potentiellement jouer un rôle dans le partage d'une vision commune à travers les différents réseaux, dont le réseau scolaire.

Trois enjeux prioritaires se dégagent d'ici la fin du mandat :

- Le legs de QEF aux communautés locales en matière de développement moteur en milieu scolaire;
- La concrétisation et le maintien, après la fin du soutien financier de QEF, de changements de pratiques significatifs dans le milieu scolaire (écoles, commissions scolaires) en lien avec les saines habitudes de vie, résultants de l'action de QEF et des partenaires locaux;
- L'atteinte d'une masse critique d'écoles engagées à faire vivre des activités WIXX et à mettre en place des actions favorisant une offre 4A (attrayante, accessible, adaptée, appréciée).





Priorité 3 : Assurer le développement organisationnel

L'atteinte des résultats visés par Québec en Forme, la mise en œuvre des stratégies privilégiées et la réalisation de son mandat reposent sur la capacité de l'organisation à jouer son rôle, à se développer en adéquation avec ses orientations stratégiques et le progrès dans son mandat, et à assumer certaines fonctions essentielles à son fonctionnement.

En septembre 2014, 5 grands enjeux à l'égard du développement organisationnel avaient été identifiés.

1. La capacité de l'organisation à se projeter quant aux résultats pouvant être atteints en une année et aux stratégies les plus pertinentes et les plus efficaces.
2. La cohérence, complémentarité, efficacité globale de l'organisation (clarification des rôles) et pertinence des stratégies (entre les secteurs).
3. L'absence d'orientations à l'égard du plan d'investissement et d'un plan d'effectifs pour les prochaines années.
4. L'importance de s'organiser pour témoigner de la valeur ajoutée de Québec en Forme à l'égard des changements visés.
5. La capacité de l'organisation à maintenir les employés mobilisés et en santé.

C'est dans cette perspective que 5 résultats avaient été identifiés pour juin 2015.

- ✓ Que l'exercice de planification ait permis de se doter d'échéanciers réalistes et que l'ensemble du cycle d'analyse de performance ait fait l'objet d'une appropriation par l'ensemble des employés.
- ✓ Que des ajustements aient été apportés à la structure organisationnelle et au mode de gestion des projets majeurs de l'organisation, ce qui aura permis de préciser les rôles et d'améliorer l'efficacité.
- ✓ Que l'organisation se soit dotée d'un plan stratégique, incluant un plan financier et d'effectifs, jusqu'à sa fin de mandat et que ce plan ait été adopté par le Conseil d'administration et communiqué aux employés et aux partenaires.
- ✓ Que l'organisation se soit dotée d'un plan de mise en valeur et de rayonnement de ses initiatives et de celles de ses partenaires.
- ✓ Que 90 % des employés contribuent à la démarche Attitude santé.

Pour atteindre ces résultats, l'organisation a : (1) raffiné les outils de suivi de sa performance et soutenu l'organisation dans son exercice de bilan; (2) clarifié les rôles et responsabilités des secteurs et apporté des ajustements à la structure organisationnelle; (3) adopté une approche de gestion de projets; (4) adopté de grandes orientations stratégiques (napperon) et des perspectives financières; (5) mis en place des mesures d'accompagnement au changement (coaching des employés, formation, communications, etc.); (6) réalisé des travaux en vue d'élaborer un plan de mise en valeur et de rayonnement de Québec en Forme; et (7) poursuivi la mise en œuvre du plan d'action Attitude santé.

❑ Les résultats ont-ils été atteints?

- Pour ce qui est du premier résultat (culture de planification et d'évaluation), il a été partiellement atteint. Un niveau d'appropriation du cycle de performance a été noté, notamment au niveau du comité de gestion et des responsables de projets intersectoriels, mais l'appropriation reste à consolider. Nous avons également noté une amélioration des plans des équipes régionales au niveau de la formulation d'objectifs de changement et de la cohérence. Globalement, la qualité du processus de suivi et d'évaluation des plans organisationnels était satisfaisante, mais le processus n'est pas encore suffisamment ancré au sein de l'organisation. Deux années supplémentaires et des actions plus stratégiques auraient été nécessaires pour observer une appropriation et un réel changement de culture évaluative aux différents niveaux de prise de décision.
- Le développement d'un plan de mise en valeur de QEF et de rayonnement de ses initiatives et de celles de ses partenaires a également été atteint qu'en partie seulement. Ce dossier a rencontré plusieurs défis en cours d'année (vision claire et partagée des objectifs, des

éléments à mettre en valeur, de l'approche à privilégier, etc.). Compte tenu du nouveau contexte de fin de mandat de QEF, la démarche a été redéfinie en fin d'année.

- Puis, les trois autres résultats ont été atteints (ajustement de la structure organisationnelle et du mode de gestion, plan stratégique/plan financier et d'effectifs, plan attitude santé).

Les principaux apprentissages que nous retenons à l'égard de notre capacité organisationnelle sont les suivants :

- ❖ La complexité du projet Québec en Forme et le volume important de plans de l'organisation (on en compte près de 200) amènent nécessairement des besoins de soutien à l'intégration et l'analyse des plans et bilans. Un travail d'intégration de tous les plans a été nécessaire préalablement à la démarche de bilan mi-annuel de l'organisation afin d'identifier les différents résultats visés au terme de l'année en lien avec chacun des objectifs proximaux du plan de gestion et dégager une vision globale des visées et stratégies de QEF pour l'année 2014 2015.
- ❖ Des défis demeurent quant à la capacité de l'organisation à élaborer des plans de changement clairs et cohérents. Un accompagnement a été fait pour retravailler plusieurs plans (ex. : articulation logique et claire des résultats visés et des stratégies prévues) et pour soutenir l'identification des données nécessaires/suffisantes à aller chercher pour le bilan de fin d'année.
- ❖ Un autre défi auquel l'organisation fait face est la capacité à dégager les apprentissages stratégiques et transversaux à l'égard de l'accompagnement des RLP et des instances régionales. Le nombre et la diversité des plans et des stratégies déployées ainsi que l'étalement géographique des équipes d'accompagnement contribuent certes à cette difficulté.
- ❖ La consultation en individuel des personnes les plus impactées par le changement de structure organisationnelle a été une approche gagnante. Quant aux annonces de précisions sur les orientations à l'égard de la fin de mandat, une communication rapide et fréquente au personnel, au fur et à mesure que de nouvelles informations nous étaient communiquées par les bailleurs de fonds, a permis de sécuriser le personnel et d'établir un climat de confiance relativement aux perspectives de fin d'emploi et au soutien qui sera mis en place.

À l'égard de notre capacité organisationnelle, les enjeux prioritaires d'ici la fin du mandat sont :

- La capacité de l'organisation à documenter et à communiquer les retombées et les apprentissages réalisés au cours du mandat;
- Le maintien de la motivation du personnel jusqu'à la fin du mandat;
- La gestion et le soutien des ressources humaines dans leur démarche vers un autre emploi;
- Le maintien de la satisfaction et de l'engagement des partenaires (RLP, TIR-SHV, ONG, partenaires ministériels, réseaux, etc.) d'ici la fin du mandat;
- L'après 2017.



Priorité 4 : Assurer la gestion des connaissances

L'organisation et ses partenaires produisent de nombreuses connaissances, outils, et leviers. Que ce soit sous forme de production de documents, de positionnement, de diffusion, d'organisation de lieux d'échange, de captation ou de soutien-conseil, le transfert de connaissances se fait à différentes échelles et par divers moyens. Puisque le transfert de connaissances est inhérent aux diverses stratégies de l'organisation (accompagnement, coaching, communication, influence, réseautage...), il devient difficile d'en faire une gestion efficace sans l'intégrer dans la culture de l'organisation.

Deux enjeux avaient été identifiés pour l'année 2014-2015, soit :

1. La gestion et le partage des connaissances d'une manière efficiente et pérenne;
2. La compréhension commune de ce que représentent la gestion des connaissances et l'adhésion à travailler en ce sens.

Pour répondre à ces enjeux, trois grands résultats étaient visés au terme de l'année :

- ✓ Que l'organisation ait consolidé sa culture et sa capacité à gérer les connaissances à l'interne;
- ✓ Que l'organisation ait mieux systématisé les connaissances à transférer aux partenaires, améliorer ses processus de transfert auprès de ces partenaires et facilité les échanges entre ces derniers;
- ✓ Que les partenaires locaux aient développé l'habitude de partager leurs connaissances (tacites).

Pour atteindre ces résultats, l'organisation a principalement mis en place des groupes internes de partage des connaissances et des expériences axées sur des thèmes précis (ex. : influence du milieu municipal, cohésion avec AE, saine alimentation en milieu défavorisé, etc.), élaboré un plan global de transfert de connaissances, encouragé et soutenu le partage d'information entre les partenaires (au même palier et interpalier), identifié les connaissances et apprentissages issus des rapports d'évaluation des projets nationaux à transférer au terrain, et accompagné les RLP dans leurs pratiques de partage des connaissances, leviers, outils et apprentissages.



Les résultats ont-ils été atteints?

Les trois résultats ont été atteints partiellement.

- Pour ce qui est des deux premiers résultats, plusieurs activités de partage des connaissances ont été réalisées au cours de l'année, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe. De plus, l'organisation s'est dotée d'un premier plan trimestriel des activités de transfert des connaissances vers la fin de l'année. Il reste néanmoins des pas à faire pour que l'organisation ancre davantage la gestion et le partage des connaissances dans son mode de fonctionnement. Des avancées ont certes été faites, notamment en ce qui concerne la mise en place de mécanismes pour soutenir l'identification et la gestion des connaissances à partager. Toutefois, il est difficile d'envisager un changement de culture à l'interne et chez nos partenaires locaux et régionaux en une ou deux années.
- Au niveau des partenaires locaux, les résultats de l'état de situation de juin dernier nous indiquent que les RLP ont progressé en ce qui a trait à l'utilisation et au partage des connaissances, outils, leviers et apprentissages. En ce qui concerne la capacité d'agir, plusieurs RLP sont près du seuil d'autonomie. Une analyse du rythme d'évolution des RLP quant à leurs pratiques d'utilisation et de partage des connaissances, outils et leviers suggère que plusieurs RLP pourraient atteindre un niveau de maturité d'ici un ou deux ans avec un accompagnement adéquat.

Sur le plan des apprentissages, l'organisation retient particulièrement les éléments suivants :

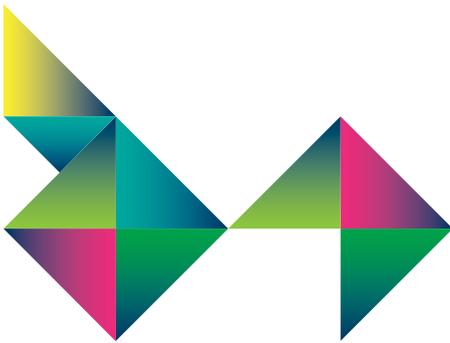
- ❖ Ce qui est qualifié par la majorité des RLP de mécanisme de transfert de connaissances est généralement de l'ordre de la diffusion, soit un premier niveau de transfert de connaissances, peu propice aux échanges bidirectionnels. Plus rares, mais bien présents, certains RLP ont entrepris d'eux-mêmes des espaces de réflexions sur des objets précis de connaissances et ils ont amorcé en tant que groupe, des activités de représenta-

tions, d'influence ou d'expertise. La progression notée dans l'ensemble des RLP permet de croire que le passage à cet autre niveau de transfert est possible pour plusieurs d'entre eux.

- ❖ Le palier régional est un des acteurs pouvant jouer un rôle dans la mise en place d'une culture et d'un système de gestion des connaissances. Les rôles les plus directement concernés sont ceux qui touchent à : la formation, perfectionnement et le réseautage des intervenants (rôle 1), la mobilisation des acteurs et des ressources dont le local a besoin (rôle 3), le partage de données (rôle 4), la mise en valeur (rôle 5) ainsi que la création de liens entre les divers paliers (rôle 6). Toutefois, à ce jour, peu de TIR-SHV ont acquis suffisamment d'expérience de travail collectif ou ont suffisamment de connaissances ou d'outils en transfert de connaissances pour être à l'étape où des mécanismes sont en place favorisant la gestion et le partage des connaissances.
- ❖ Certains rôles à exercer en matière de transfert de connaissances, par exemple la mise en valeur, ou encore certains objets de transfert de connaissances pourraient bénéficier d'une mise en commun interrégionale.
- ❖ D'ici la fin du mandat, des efforts spéciaux seraient à consentir pour aider les communautés à se doter de lieux, de temps et d'occasions d'échange sur des objets bien précis et à des fins bien précises et selon les méthodes les plus innovantes et susceptibles d'être reproduites par la suite par les milieux eux-mêmes, pour eux-mêmes.

À la lumière de ces apprentissages et de l'état de la situation, les principaux enjeux d'ici la fin du mandat à l'égard de la gestion et du partage des connaissances sont :

- Le partage, avec les coordonnateurs des TIR-SHV, les accompagnatrices nationales et les professionnels de contenu du réseau de la santé publique, des apprentissages réalisés par QEF à l'égard du transfert de connaissances au cours des dernières années;
- Le maintien de la coordination de la gestion des connaissances et du processus de priorisation des connaissances à partager à l'intérieur de l'organisation dans la perspective d'éviter la sursollicitation des preneurs visés.



Priorité 5 : Déployer une approche spécifique en défavorisation

Québec en Forme veut contribuer, en complémentarité avec d'autres acteurs, à améliorer de façon durable, l'alimentation et le mode de vie physiquement actif des jeunes issus de milieux défavorisés et dévitalisés par l'intermédiaire de stratégies adaptées aux caractéristiques de ces milieux dans un souci d'équité et d'égalité en matière de santé.

En septembre 2014, l'organisation avait clarifié certaines bases de sa vision et de ses visées en défavorisation. Des travaux avec le MSSS avaient notamment permis de définir une vision commune du continuum de services à mettre en place pour travailler la problématique de la sécurité alimentaire et l'accès à une saine alimentation. Toutefois, l'organisation n'avait pas réussi à partager une vision de l'approche en défavorisation avec les autres Fonds.

À ce moment, deux enjeux avaient été identifiés pour l'année 2014-2015 :

1. La priorisation des SHV parmi l'ensemble des autres problématiques qui touchent les jeunes de milieux défavorisés;
2. La nature et l'ampleur des changements souhaités par l'organisation en matière de défavorisation ne sont pas clairement définies.

À partir de ces enjeux, l'organisation avait identifié trois résultats à atteindre au terme de l'année 2014-2015, soit :

- ✓ Qu'un positionnement et des orientations financières aient été adoptés en ce qui concerne la contribution spécifique de Québec en Forme en matière de défavorisation;
- ✓ Que 33 % des RLP, en collaboration avec des partenaires régionaux, aient amorcé une réflexion sur la défavorisation, notamment en ce qui concerne le continuum en sécurité alimentaire;
- ✓ Que les RLP aient mis en place des actions en petite enfance pour les enfants de milieux défavorisés ne fréquentant pas les services de garde éducatifs à l'enfance.

❑ Les résultats ont-ils été atteints?

Le premier résultat n'a pas été atteint.

- Les travaux conjoints avec le MSSS sur un référent commun en SA en contexte de défavorisation sont toujours en cours.
- Au niveau du MVPA, les travaux de la table MVPA, sur lesquels l'organisation souhaitait s'appuyer, ont pris du retard.
- De plus, pour faire suite à l'annonce de fin de mandat en 2017, la définition des orientations au niveau du MVPA concernant la clientèle défavorisée, l'adoption d'orientations stratégiques et financières ainsi que la clarification du positionnement et l'imputabilité des secteurs quant à la défavorisation ont été abandonnées.
- Il est à noter qu'étant donné que les RLP font depuis plusieurs années une offre d'activités dans les milieux défavorisés avec le soutien de QEF, il n'y a pas eu de demandes de la part du terrain pour que QEF les soutienne dans le développement d'une vision du MVPA en contexte de défavorisation.

Pour ce qui est du second résultat, il a été atteint en partie : plus de la moitié (57 %) des RLP ont amorcé une réflexion collective en ce qui concerne leur participation à une approche multidimensionnelle et intersectorielle en saine alimentation pour tous dans leur communauté.

Toutefois, les outils (référent commun sur le continuum alimentaire pour une alimentation pour tous, outils d'appropriation, etc.) n'ont pu être partagés aux RLP, car ils ne sont pas encore prêts. L'accent a plutôt été mis sur le développement de fiches d'intervention et sur une grille de soutien à la réflexion pour les agents et RLP.

Le dernier résultat a également été atteint en partie :

- 82 RLP (60 %) prévoient en 2015-2016 mettre en place des actions visant à rejoindre les tout petits ne fréquentant pas les services de garde, et 61 % d'entre eux collaborent actuellement avec les RLP d'AE. Nous notons de plus que les offres des promoteurs nationaux ciblant aussi ces clientèles sont utilisées par les RLP (Jeunes Pousses, OLO, FQCCL).
- Néanmoins, rejoindre les enfants issus de milieux défavorisés qui ne fréquentent pas les services de garde éducatifs à l'enfance demeure un défi pour les RLP. Plusieurs RLP travaillent avec des organismes communautaires ou avec le réseau de la santé, mais la portée de leurs actions (nombre de jeunes rejoints) est somme toute limitée.

Au niveau des acquis, notons :

- La proportion importante de RLP ayant amorcé une réflexion collective en ce qui concerne leur participation à une approche multidimensionnelle et intersectorielle en saine alimentation pour tous dans leur communauté.
- Au palier régional, une forte majorité (15/17) de TIR-SHV ayant mis en place des projets ont identifié dans leur plan d'action des actions en saine alimentation dans les milieux défavorisés. Plusieurs de ces projets sont multistratégiques et ciblent soit l'amélioration de l'accès aux aliments nutritifs, la restructuration du système alimentaire de leur région, la qualification des intervenants en alimentation, les capacités individuelles ou la norme favorable à la saine alimentation en milieu défavorisé.
- Neuf (9) projets nationaux portant sur des déterminants communs de la sécurité alimentaire et de la saine alimentation. Le développement des capacités d'agir des personnes et des collectivités est l'axe principal pour une majorité de projets (7/9). Du côté du mode de vie physiquement actif, 2 projets nationaux (Fondation Jeanne Mance : *Bien dans mes baskets* et DesÉquilibres : *Formation en sport psychosocial*) visent à favoriser la prévention et le développement psychosocial en utilisant le sport ou le plein air comme outil d'intervention sociale auprès jeunes à risque de décrochage scolaire, de délinquance et d'exclusion sociale.

Les principaux apprentissages que nous tirons de nos actions à l'égard de la défavorisation sont :

- ❖ Plutôt que de soutenir un projet national unique, l'organisation a choisi d'investir dans la documentation de certaines initiatives en saine alimentation pour tous, notamment pour un projet régional au Centre-du-Québec. Ces connaissances issues du terrain permettront d'outiller les acteurs de soutien du réseau de la santé et les partenaires locaux et régionaux pour la planification et la mise en place d'actions en lien avec la saine alimentation pour tous pour les prochaines années. Ces projets seront documentés dans la prochaine



année. Des travaux d'identification des projets porteurs ont été amorcés en collaboration avec le MSSS.

- ❖ La saine alimentation en contexte de défavorisation doit être associée à un changement de norme sociale et à un rapprochement entre les acteurs de la saine alimentation et ceux de la sécurité alimentaire. Cela n'est pas sans causer certains chocs de culture. Il faudra laisser le temps aux acteurs de se côtoyer et d'apprendre à se connaître avant de voir le développement de projets communs et intégrés. On peut donc s'attendre à ce que ces changements s'opèrent sur plusieurs années.
- ❖ D'ici la fin du mandat, il sera important de soutenir et d'accompagner les RLP et les TIR-SHV qui travaillent déjà et désirent aller plus loin en Saine alimentation pour tous et capter, avec eux, les apprentissages importants dans la mise en place de projets promoteurs et durables. Il faudra également outiller et favoriser le réseautage des acteurs de soutien et des acteurs en saine alimentation pour tous. Enfin, dans la poursuite des travaux amorcés avec le MSSS autour du référent commun sur la saine alimentation pour tous, l'organisation et les milieux gagneraient à mener des actions concertées avec les acteurs du secteur du développement des communautés et inclusion sociale (volet sécurité alimentaire) pour travailler de façon cohérente la sécurité alimentaire et la saine alimentation.



Dans cette perspective, les enjeux suivants ressortent comme importants :

- Le maintien du momentum dans les travaux conjoints avec le MSSS et son réseau dans le contexte de fin de mandat de QEF et d'austérité dans le réseau;
- Le soutien des RLP et des instances régionales dans leurs réflexions et actions sur la défavorisation et l'alimentation pour tous.

Priorité 6 : Mettre en œuvre la campagne sociétale WIXX

Pour soutenir les communautés et les acteurs des milieux de vie dans leurs efforts pour favoriser un mode de vie physiquement actif et pour prévenir l'abandon de l'activité physique chez les préados, Québec en Forme a mis en place une campagne sociétale à l'image des jeunes et sous l'effigie de la marque WIXX.

Des enjeux internes et externes avaient été identifiés à l'automne 2014 :

À l'interne

1. L'intégration de la campagne dans la planification des autres actions de Québec en Forme;

À l'externe

2. La poursuite de la bascule entre la stratégie publicitaire et l'utilisation par le terrain, notamment le déploiement dans la grande région de Montréal;

Ainsi, en conformité au modèle logique de la campagne, l'organisation souhaitait atteindre les résultats suivants en juin 2015 :

- ✓ Que les partenaires connaissent et comprennent le message des activités 4A et l'utilisent dans la planification de leurs activités;
- ✓ Que les parents connaissent et comprennent le message et qu'ils apprécient la campagne;
- ✓ Que les préados connaissent et comprennent le message de la marque WIXX, étape au changement d'attitude (observable à moyen terme) et de comportement (observable à long terme);
- ✓ Que 900 écoles et 250 camps (60 % des établissements) aient utilisé WIXX pour faire bouger les jeunes et se soient approprié la marque (fréquence des activités, intégration des 4A) avec un accent sur les milieux défavorisés;
- ✓ Que 40 % des RLP aient utilisé WIXX de façon stratégique;

- ✓ Qu'il y ait 150 relayeurs qui portent et assurent le suivi et l'intégration de la marque dans les milieux, notamment pour la région de Montréal;
- ✓ Que l'organisation ait intégré de manière plus adéquate le modèle logique de WIXX et le modèle de changement de Québec en Forme;
- ✓ Que l'organisation ait entamé sa réflexion sur la fin de la campagne de communication et le meilleur plan pour assurer une poursuite de la « façon de faire WIXX »;
- ✓ Qu'une réflexion ait été complétée en ce qui concerne l'évolution de la marque et de la campagne publicitaire.

Afin d'atteindre ces résultats, l'organisation a mis en œuvre des stratégies pour :

1. accroître la notoriété de la marque WIXX et conserver son taux d'appréciation par une campagne publicitaire, une nouvelle application mobile et des activations par les écoles et les municipalités;
2. outiller les milieux de vie et les RLP sur la problématique de la chute de l'activité physique et sur la façon d'utiliser les 4A;
3. outiller les parents sur des idées concrètes pour faire bouger les jeunes et pour bouger en famille; et enfin,
4. soutenir les équipes régionales dans le déploiement de la campagne dans les régions, notamment dans le recrutement de relayeurs WIXX.



❑ Les résultats ont-ils été atteints?

Les résultats qui étaient visés auprès des préados et des partenaires sont atteints :

- Le taux de notoriété de la campagne WIXX demeure très élevé : 92 % des partenaires connaissent la marque WIXX (comparativement à 89 % en 2014 et 79 % en 2013) et 80 % des jeunes la connaissent,
- 59 % des coordonnateurs disent que l'utilisation de WIXX par le RLP leur a permis d'intéresser des partenaires à agir sur la cible des préados;
- 47 % des coordonnateurs affirment que l'utilisation de WIXX par le RLP leur a permis d'influencer des partenaires à modifier leur offre pour qu'elle soit 4A (attrayante, accessible, adaptée et appréciée);

Toutefois, la notoriété de la marque chez les parents (43 %) et les adultes de plus de 18 ans (22 %) demeure plus faible, quoiqu'une progression ait été observée.

Les résultats qui étaient visés auprès des RLP ont été atteints en partie :

- 27 % des RLP utilisent WIXX de façon stratégique (comparativement à 10 % en 2014). Il est à noter que la majorité (75 %) de ces RLP ont une grande capacité d'agir.

Alors que la cible des 900 écoles ayant utilisé WIXX pour faire bouger les jeunes a été atteinte, celle auprès des camps (250 camps) a été surpassée. Au total, 300 camps de jour municipaux ont été rejoints.

Pour ce qui est de la mise en place de relayeurs dans les régions, la cible a été atteinte partiellement. La compréhension et l'appropriation du rôle du relayeur restent à consolider, ainsi que la mise en place de mécanismes de collaboration efficaces (ER/porteur WIXX et porteurs WIXX entre eux). La stratégie des relayeurs a évolué vers une stratégie des ambassadeurs. Pour ce qui est de la région de Montréal, une autre stratégie a été nécessaire (réalisation de concours pour mobiliser les écoles). Au total, 59 ambassadeurs ont été recrutés, la plupart (36) étant des coordonnateurs de RLP. Le milieu scolaire est quant à lui encore trop peu présent avec 6 ambassadeurs.

Finalement, concernant les autres résultats que nous visons à l'interne :

- L'intégration du modèle de WIXX au modèle de changement de QEF et les travaux de réflexions quant à l'évolution de la marque et de la campagne publicitaire ont été atteints.
- Toutefois, l'organisation n'a pas encore amorcé de réflexion sur la fin de la campagne de communication et le meilleur plan pour assurer une poursuite de la « façon de faire WIXX ».

Les principaux apprentissages que nous retenons de la mise en œuvre de nos actions et du niveau d'atteinte de nos résultats à l'égard de la mise en œuvre de la campagne WIXX sont :

Concernant l'utilisation par le terrain (RLP, les acteurs locaux) :

- ❖ Le sondage ad hoc (juin 2015) nous indique que WIXX est favorablement reçu par les partenaires et que ceux-ci estiment que WIXX communique efficacement le plaisir de bouger, encourage la création d'occasions d'être actif pour les jeunes dans leur communauté et contribue à mieux connaître la situation des jeunes;
- ❖ La stratégie visant les écoles nous apprend qu'elles sont réceptives dans un cadre structuré qui offre des outils conçus spécifiquement pour les besoins des enseignants. Ce ne sont pas les professeurs d'éducation physique qui sont intéressés par la campagne, mais plus les enseignants, les responsables de la cour d'école et les éducatrices en service de garde scolaire.
- ❖ Il nous est encore difficile de percer dans la région de Montréal, par contre des collaborations avec la finale provinciale des Jeux du Québec et des ententes avec certaines commissions scolaires semblent prometteuses. Nous avons consulté plusieurs organisations, qui ont le même constat sur cette difficulté. Nous estimons que l'offre aux écoles est importante et que la facilité d'accès aux différents équipements et aux activités près des écoles sont parmi les facteurs qui expliquent cette différence avec d'autres régions.
- ❖ Nous avons ajouté de nouvelles tactiques pour soutenir le déploiement. Ces tactiques ont eu un effet immédiat ou nous ont amenées à ajuster nos stratégies :
 - Le développement de partenariats avec des commissions scolaires afin de libérer une ressource ayant pour mandat de faire connaître WIXX et d'en expliquer les avantages aux écoles.
 - Du télémarketing pour faire connaître la promotion *Danse comme un WIXX 3*.
 - De l'information offerte aux intervenants afin d'encourager une utilisation de WIXX sur une base quotidienne plutôt qu'occasionnelle.

À l'égard de l'intégration de la campagne WIXX dans les stratégies de l'organisation :

- ❖ C'est une question de priorisation : toutes les équipes ont planifié des stratégies pour faciliter le déploiement de WIXX; toutefois, le niveau de réalisation se heurte à un très grand nombre de priorités de l'organisation.

Concernant l'action auprès des parents :

- ❖ La stratégie numérique fonctionne bien et les partenariats sont un excellent moyen pour rejoindre de nouveaux parents.

À la lumière de l'état de situation et des apprentissages qui ont été réalisés, les enjeux prioritaires d'ici la fin du mandat sont :

- Le recrutement d'un nombre suffisant d'ambassadeurs WIXX qui prendront la relève des équipes régionales pour diffuser la campagne dans les régions et les milieux de vie des jeunes;
- Le maintien de l'intérêt des écoles qui ont organisé des activités WIXX au cours des trois premières années de la campagne, et le recrutement de nouvelles écoles en vue d'atteindre une masse critique de 1200 écoles;
- La compréhension, pour certains acteurs locaux (partenaires et coordonnateurs de RLP, agents QEF) de la valeur ajoutée de WIXX dans le cadre d'une action multistratégique.



Priorité 7 : Poursuivre les travaux de cohésion avec AE et R2

D'ici la fin de son mandat, Québec en Forme s'est engagé à favoriser la cohésion de son approche et de ses actions avec celles des deux autres Fonds de la Fondation Chagnon et du gouvernement afin de rendre le travail des communautés soutenues par les Fonds de Québec en Forme, d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir le plus efficace possible. Ainsi, l'organisation souhaite être à l'écoute des besoins et particularités des communautés locales et adapter son accompagnement en ce sens.

En juin 2014, on comptait 38 RLP arrimés QEF-AE et 36 autres RLP où les coordinations des RLP AE et QEF siégeaient sur le comité de l'autre. Lors de notre sondage annuel aux coordonnateurs et



partenaires des RLP, 71 % des partenaires et seulement un peu plus d'un coordonnateur sur deux (58 %) estimaient que Québec en Forme favorise l'arrimage des processus avec le fonctionnement des autres fonds lorsque cela est souhaité par la communauté Ad hoc recherche (juin 2014).

En septembre 2014, deux enjeux prioritaires avaient donc été identifiés, soit : l'absence d'une vision commune entre les 3 Fonds quant aux résultats visés auprès des RLP et la capacité conjointe des 3 Fonds à répondre adéquatement et en temps opportun aux partenaires.

Dans cette perspective, quatre résultats étaient visés au terme de l'année 2014-2015 :

- ✓ Que les 3 Sociétés de gestion aient une meilleure compréhension de leurs approches respectives d'accompagnement.
- ✓ Pour les RLP qui ont déposé une planification arrimée en 2014, que les RLP aient amélioré leur capacité de mise en œuvre (gouvernance) et la qualité de leur plan d'action.
- ✓ Pour les RLP qui feront le dépôt d'une planification arrimée en 2015, que les milieux aient pu convenir avec les Fonds de la contribution des Fonds au processus de planification et qu'ils aient vécu un accompagnement conséquent.
- ✓ Pour les communautés autochtones, que le processus d'arrimage avec la CSSSPNQL ait pu être complété à Mashteuiatsh et se poursuive dans d'autres milieux.



Pour atteindre ces résultats, l'organisation a principalement mené des travaux permettant aux organisations de se partager leur vision de changement, leurs cadres de référence et leurs approches, fait une évaluation des expériences de planification intégrée interfonds au niveau local, offert une formation à l'ensemble des RLP ainsi que du soutien-conseil, ainsi qu'une formation à tous les accompagnateurs AE et QEF d'une démarche arrimée, préparé les démarches d'accompagnement conjoint et accompagné les RLP en collaboration avec AE.

❑ Les résultats ont-ils été atteints?

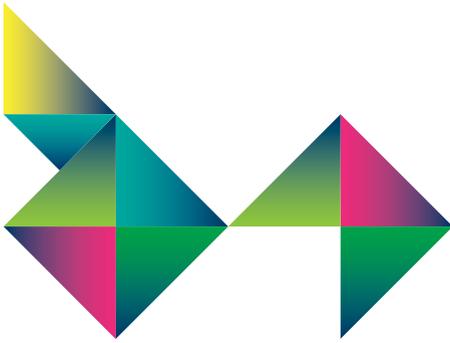
Les deux derniers résultats ont été atteints alors que les deux premiers résultats ont été atteints en partie seulement.

- Concernant le premier objectif, des efforts considérables ont été déployés par QEF afin de comprendre et s'approprier la démarche écosystémique (puisque c'est celle qui a été retenue devant la position d'AE) et de planifier conjointement l'accompagnement au sein des régions. Par contre, peu de ressources d'AE se sont approprié la démarche accompagnée par QEF. Néanmoins, dans plusieurs régions, la collaboration entre les accompagnateurs fut positive.
- Pour ce qui est du second objectif, davantage de temps a été mis sur l'accompagnement des plans à être déposés que sur la mise en œuvre des plans. Bien qu'une analyse comparative des plans arrimés vs les autres plans déposés à QEF n'ait pas été effectuée, les agents sont pratiquement unanimes à affirmer que les plans sont d'une qualité moindre, mais que la mobilisation des acteurs autour de ce plan est plus grande. Il y aurait donc des gains sur l'agir collectif, mais un certain recul sur la qualité des plans de changement.

Sur le plan des acquis, la perception des coordonnateurs et des partenaires à l'effet que Québec en Forme favorise l'arrimage des processus avec le fonctionnement des autres fonds lorsque cela est souhaité par la communauté s'est maintenue chez les partenaires au cours de la dernière année alors qu'elle s'est encore améliorée chez les coordonnateurs (partenaires : 72 % vs 71 % en 2015; coordonnateurs : 71 % vs 58 % en 2014; sondage ad hoc, juin 2015).

Les principaux **apprentissages** que nous retenons sont :

- ❖ Il nous apparaît essentiel de se donner des mécanismes de rencontre formels, et ce, tant au niveau des gestionnaires que des accompagnateurs. Les processus d'arrimage sont énergivores pour les trois organisations; toutefois, cela aide à la cohésion des messages et des suivis auprès des RLP. La collaboration de chacune des organisations est incontournable pour maximiser la cohésion et la cohérence pour les RLP.
- ❖ Les résultats de l'évaluation des expériences de planification intégrée interfonds au niveau local montrent que ces expériences sont très variables d'un RLP à l'autre. Toutefois, une des principales conditions de réussite est « la présence du respect et de la collégialité entre partenaires [d'un RLP], fondée sur un historique positif de concertation, ainsi qu'une absence de tension, de méfiance, de compétition et de problèmes préexistants. » Cette capacité des partenaires à co-construire semble ensuite favoriser l'enga-



gement des partenaires, la capacité à gérer la démarche collective de façon efficiente, la cohérence globale, la portée du plan, la vision stratégique et l'apprentissage continu, qui ressortent comme les autres conditions de réussite importantes.

- ❖ L'évaluation a aussi permis de dégager que les RLP qui travaillaient déjà de façon stratégique passaient assez bien à travers une démarche arrimée. D'un autre côté, les RLP qui étaient davantage réunis par la disponibilité de fonds pour agir et ayant donc une moins grande vision de changement, avaient encore plus de difficultés lors d'une démarche arrimée.
- ❖ Finalement, le travail conjoint des agents des Fonds pour accompagner la démarche contribuerait aussi grandement à la réussite des démarches locales de planification stratégique intégrée. À cet égard, l'expérience nous enseigne que plus la complicité et la confiance étaient présentes, plus la collaboration était bénéfique pour les RLP.
- ❖ Dans plusieurs régions (Outaouais, Laval, Abitibi-Témiscamingue, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord, Capitale-Nationale, etc.), les équipes d'accompagnement explorent présentement des avenues afin de maximiser le co-accompagnement et former une équipe conjointe.
- ❖ L'évaluation ayant démontré que la qualité ou la réussite de l'arrimage dépendait beaucoup de la compréhension et de l'utilisation que les partenaires avaient ou faisaient déjà avec les Fonds, nous nous interrogeons sur la réponse que nous devrions donner et l'effort que nous devrions mettre à accompagner l'arrimage dans les cas où la mobilisation d'un RLP est faible.
- ❖ Il nous apparaît important de soutenir les RLP arrimés AE-QEF, d'ici la fin du mandat, dans leurs réflexions sur la pérennité, et ce, même si le mandat d'AE se termine en 2019. Ces réflexions pourraient amener des besoins de soutien en matière de redéfinition de leur gouvernance, d'optimisation de leurs ressources (coordination, humaines, financières, pour des actions durables) et de portée de leurs actions conjointes afin de maximiser l'impact de leur mobilisation pour la petite enfance et les SHV.

Étant donné que le nombre de RLP qui optent pour une planification intégrée QEF-AE continue d'augmenter (on note maintenant 47 RLP arrimés QEF-AE, et 11 autres RLP ont exprimé le souhait ou contemplant l'idée de faire une telle démarche en 2015-2016), les enjeux prioritaires d'ici la fin du mandat sont :

- L'accompagnement conjoint des RLP AE-QEF dans leur réflexion sur la pérennité des changements en SHV;
- Notre capacité à répondre aux attentes des RLP tout en demeurant centré sur les autres priorités d'ici la fin du mandat.

Le conseil d'administration



Les administrateurs de Québec en Forme sont les suivants :

Claude Chagnon,
Président du Conseil d'administration,
Président Fondation Lucie et André Chagnon

Horacio Arruda,
Vice-président du Conseil d'administration,
Sous-ministre adjoint au Ministère de la Santé
et des Services sociaux et Directeur national
de la santé publique

Jean-Marc Chouinard, Administrateur,
Vice-président, Philanthropie Fondation Lucie
et André Chagnon

Sylvianne Chaput, Administratrice,
Vice-présidente, Gouvernance, risque et per-
formance Fondation Lucie et André Chagnon

Sonia Grenon, Administrateur,
Directrice générale adjointe aux politiques,
Ministère des Affaires municipales, des
Régions et de l'Occupation du Territoire

Jean-François Archambault, Administrateur,
Directeur général Tablee des chefs

Luc Fournier, Administrateur,
Sous-ministre adjoint au Ministère de l'Éduca-
tion du Loisir et du Sport Secteur loisir et sport

André Dontigny, Administrateur,
Directeur du développement des individus et
de l'environnement social,
Ministère de la Santé et des Services sociaux

Patricia Rossi, Administratrice,
Directrice, Liaison et soutien aux organismes
Fondation Lucie et André Chagnon

Hélène Chénier, Administratrice,
Directrice aux ressources humaines
et projets spéciaux
Fondation Lucie et André Chagnon

Alain Fournier,
Directeur du développement des entreprises
et des produits,
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de
l'alimentation du Québec

France Giroux,
Directrice adjointe, Direction de l'adaptation
scolaire des services éducatifs
complémentaires
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Eve Joseph,
Coordonnatrice des dossiers interministériels,
Direction générale des politiques
Ministère des Affaires municipales, des
Régions et de l'Occupation du Territoire

L'équipe de direction

Julie Dostaler
Directrice générale

Rémi Coderre
Directeur, Évaluation

René Deschênes
Directeur, Finances, Administration et Système
d'information

Sylvain Deschênes
Directeur, Mobilisation

Marilie Laferté
Directrice, Communication marketing

Eric Lamothe
Directeur, Capital humain

Diane Le May
Directrice, Gestion des connaissances

Claude Pelletier
Directeur, Partenariats et Gestion de projets

Marie Rochette
Directrice principale, Mobilisation et Gestion
des connaissances

Annexe 1. Listes des octrois financiers pour 2014-2015

Octrois financiers accordés au local



Regroupement local de partenaires	Octroi financier 2014-2015	Cumulatif 2007-2015
Bas-Saint-Laurent		
La Mitis en Forme et en Santé	200,000 \$	1,415,000 \$
Comité d'action Matapédia en Forme (CAMEF)	195,000 \$	1,536,000 \$
Kamouraska en Forme	112,000 \$	709,560 \$
Comité Saines habitudes de vie MRC de Rivière-du-Loup	115,000 \$	729,000 \$
COSMOSS Saines habitudes de vie Rimouski-Neigette	158,000 \$	1,040,000 \$
Table des Saines Habitudes de Vie 0-17 ans MRC les Basques	82,000 \$	338,000 \$
L'équipe des saines habitudes de vie de COSMOSS Témiscouata	118,000 \$	375,000 \$
COSMOSS Matane	158,000 \$	396,000 \$
Saguenay-Lac-Saint-Jean		
En Forme-O-Lac	242,000 \$	1,241,000 \$
À vos marques, Santé!	233,000 \$	1,186,000 \$
Grouille-toi le fjord	154,000 \$	769,000 \$
B-Carbure	194,000 \$	921,000 \$
MC Santé	233,000 \$	1,146,000 \$
Domaine-du-Roy en Forme	235,000 \$	1,040,000 \$
Auassatsh-Comité santé des jeunes	47,000 \$	163,200 \$
Capitale-Nationale		
CAL Basse-Ville	294,000 \$	2,003,000 \$
CAL Maizerets		509,000 \$
CAL Limoilou		735,000 \$
CAL des Rivières		1,300,000 \$
Énergie Charlevoix	194,000 \$	1,355,000 \$
Portneuf en forme	245,000 \$	1,592,000 \$
H2GO	170,000 \$	799,000 \$
Caméléon	84,000 \$	371,500 \$
Cantons'active	94,000 \$	458,000 \$
Azimet Santé	129,000 \$	586,000 \$
Jeune et en santé	112,000 \$	418,000 \$
Limoilou en forme	299,000 \$	1,796,000 \$
Côte à Côte en action	160,000 \$	644,000 \$
La table des saines habitudes de vie de la ville de L'Ancienne-Lorette	65,000 \$	306,000 \$
Source active et en santé	138,000 \$	433,000 \$
Be Active Quebec	77,000 \$	212,500 \$
Duberges-Les Saules	166,000 \$	351,000 \$
Comité saines habitudes de vie Vanier	168,000 \$	359,000 \$
Mauricie		
La forgerie		150,000 \$
Cap-de-la-Madeleine		121,000 \$
Premiers Quartiers		124,000 \$
Trois-Rivières en action et en santé	129,000 \$	1,569,500 \$



Regroupement local de partenaires	Octroi financier 2014-2015	Cumulatif 2007-2015
Maski en forme	151,000 \$	1,298,000 \$
Shawi en Forme	150,000 \$	1,273,000 \$
La Tuque en forme et en santé	113,000 \$	820,000 \$
ActiV	150,000 \$	577,000 \$
Awacak Miromikatisow	50,000 \$	202,000 \$
Mirokiw	50,000 \$	232,500 \$
Estrie		
Vita Sources	209,000 \$	1,961,000 \$
Action Santé Mont-Bellevue	231,000 \$	2,005,000 \$
Granit Action	200,000 \$	1,933,000 \$
CAL Énergie Jeunes Est	147,000 \$	1,175,000 \$
Haut Saint-François en forme	139,000 \$	1,394,800 \$
Le Val en forme	166,000 \$	811,000 \$
Move in Memphré - Memphré en Mouvement... pour une vie saine et active!	219,000 \$	1,191,000 \$
Partenaires pour de saines habitudes de vie de Coaticook	144,000 \$	739,000 \$
Alliance sherbrookoise pour des jeunes en santé	147,000 \$	701,000 \$
Montréal		
CAM Côte-des-Neiges	253,000 \$	2,467,000 \$
Table de Concertation Jeunesse de Lachine	200,000 \$	1,815,500 \$
Hochelaga-Maisonneuve en Forme	148,000 \$	1,250,000 \$
Vivre Saint-Michel en Santé	265,000 \$	2,530,000 \$
Regroupement des partenaires de Parc-Extension sur les saines habitudes de vie	260,000 \$	1,924,000 \$
CAM Bordeaux-Cartierville	225,000 \$	1,713,000 \$
Comité santé bien-être	240,000 \$	1,565,000 \$
REMES Montréal-Nord	281,000 \$	2,392,000 \$
Comité de coordination des saines habitudes de vie St-Laurent	280,000 \$	1,689,000 \$
Bien manger, mieux bouger		39,500 \$
Vivre Sainement au Cœur de Villeray	180,000 \$	824,000 \$
Pierrefonds/Roxboro	140,000 \$	561,000 \$
Jeunesse en Action	127,000 \$	579,000 \$
Rosemont	208,000 \$	968,000 \$
Jeunes en Santé NDG	240,000 \$	845,500 \$
Table de développement social Centre-Sud	150,000 \$	514,000 \$
Mercier-Est	180,000 \$	649,000 \$
Comité LaSalle en santé	190,000 \$	725,000 \$
Comité Anjou en forme et en santé	158,000 \$	444,000 \$
PAT-ME	170,000 \$	421,000 \$
Rivières-des-Prairies	87,000 \$	87,000 \$
Mercier-Ouest quartier en santé	170,000 \$	425,000 \$
Petite-Patrie	170,000 \$	370,000 \$
Sud-Ouest		20,000 \$
Verdun		- \$
Initiative Go ddo	120,000 \$	261,000 \$
Ensemble pour un Saint-Léonard en forme	186,000 \$	392,000 \$
Plateau	117,000 \$	165,000 \$
Outaouais		
Hull en santé	250,000 \$	2,065,000 \$
GESTE	235,000 \$	1,882,000 \$
Vallée-de-la-Gatineau en Santé	300,000 \$	2,270,000 \$
Pontiac en Forme	300,000 \$	2,341,000 \$
Coeur-des-Vallées en action	285,000 \$	1,812,000 \$
Collines en forme	240,000 \$	1,301,000 \$
Les Partenaires du secteur Aylmer	176,000 \$	836,300 \$

Regroupement local de partenaires	Octroi financier 2014-2015	Cumulatif 2007-2015
Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau	150,000 \$	240,000 \$
ConcertAction	50,000 \$	50,000 \$
Kitigan Zibi	50,000 \$	233,000 \$
Abitibi-Témiscamingue		
CAL de la Vallée-de-l'Or	362,000 \$	2,689,000 \$
Action santé Abitibi-Ouest	205,000 \$	1,489,000 \$
CAL Témiscamingue	202,000 \$	1,305,000 \$
Énergie Famille	246,000 \$	1,368,000 \$
Regroupement Québec en forme de Rouyn-Noranda	192,000 \$	973,000 \$
Long Point First Nation	6,000 \$	25,000 \$
Timiskaming	15,000 \$	40,000 \$
Sports et Loisirs Pikogan		- \$
Côte-Nord		
Basse-Côte-Nord en forme	160,000 \$	1,051,800 \$
Port-Cartier en action	60,000 \$	566,644 \$
Sept-Îles en forme	158,000 \$	945,000 \$
Fermont en action	61,000 \$	247,000 \$
AlimentAction - La Manicouagan cuisine sa forme	126,000 \$	726,000 \$
Minganie en forme	126,000 \$	325,000 \$
Action Santé Haute-Côte-Nord	142,000 \$	651,000 \$
Corps et âme		194,000 \$
The Right Path	54,000 \$	228,000 \$
Ekuanitshit	44,000 \$	239,000 \$
Mamu Manueniutau	51,000 \$	239,000 \$
Mamuk Auassat	53,000 \$	254,000 \$
Betsiamites-Pessamit		- \$
Aiatshitau Eku! (Mettons-nous en action maintenant!)	40,000 \$	90,000 \$
Nord-du-Québec		
Comité Jamésien de promotion des saines habitudes de vie	265,000 \$	1,331,500 \$
Kuujuaraapik	40,000 \$	138,000 \$
Mistissini	71,000 \$	363,000 \$
Wemindji		68,000 \$
Chisasibi		23,000 \$
Inukjuak	50,000 \$	138,000 \$
Salluit	35,000 \$	143,000 \$
Waswanipi	40,000 \$	113,500 \$
Oujé-Bougoumou	29,000 \$	98,500 \$
Kuujuuaq	49,500 \$	74,500 \$
Whapmagoostui		87,626 \$
Umiujaq	12,500 \$	87,500 \$
Puvirnituk	47,000 \$	61,600 \$
Quaqtaq	24,500 \$	24,500 \$
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		
Comité Rocher-Percé actif et en santé	215,000 \$	1,243,000 \$
Baie-des-Chaleurs active et en santé	408,000 \$	2,019,000 \$
Haute-Gaspésie en forme	256,000 \$	1,289,000 \$
Santé Jeunesse Côte-de-Gaspé	190,000 \$	913,000 \$
Les Îles en forme et en santé	205,000 \$	960,000 \$
Chaudière-Appalaches		
Bouge de là	129,000 \$	946,000 \$
Pole Sud en Forme		321,000 \$
Etchemins en forme	198,000 \$	1,192,000 \$
Bouge bien, bouffe bien en Appalaches	165,000 \$	1,002,000 \$





Regroupement local de partenaires	Octroi financier 2014-2015	Cumulatif 2007-2015
Santé l'Action	222,000 \$	1,128,000 \$
Lotbinière en Forme	119,000 \$	549,000 \$
Lévis en Forme	151,000 \$	761,000 \$
Active-toi	320,000 \$	1,522,000 \$
Santé le plaisir en Nouvelle-Beauce	91,000 \$	423,000 \$
Laval		
Marigot en Forme	165,000 \$	1,130,000 \$
Chomedey en forme	225,000 \$	1,288,000 \$
Jeun' "Est" en forme	235,000 \$	1,126,000 \$
M'îles lieux en Forme	137,000 \$	663,000 \$
FormeTaVie	145,000 \$	655,000 \$
VizAxion	128,000 \$	504,000 \$
Lanaudière		
D'Au-tray en Forme	185,000 \$	1,225,000 \$
Action Montcalm	124,000 \$	959,000 \$
Jeunes Actifs Les Moulins	126,000 \$	1,066,000 \$
"Santé" vous en forme	153,000 \$	992,000 \$
Collectivité Active Lanaudoise	190,000 \$	1,061,000 \$
CAJOL	155,000 \$	964,000 \$
Miromatisitan Manawanik	50,000 \$	228,000 \$
Laurentides		
Antoine-Labelle en forme et en santé	220,000 \$	1,316,000 \$
Pays-d'en-Haut en Forme	175,000 \$	1,004,000 \$
Québec En Forme Argenteuil (QEFA)	175,000 \$	1,070,000 \$
Québec en forme Deux-Montagnes	175,000 \$	946,000 \$
Des Laurentides en Forme	200,000 \$	944,000 \$
Tournant Santé	200,000 \$	882,000 \$
Courant Nord	210,000 \$	1,024,000 \$
Mirabel en forme	146,000 \$	569,000 \$
Kanesatake	20,000 \$	20,000 \$
Montérégie		
Vie en forme	198,000 \$	1,327,000 \$
Jeunes en santé	285,000 \$	1,985,000 \$
Jeunesse En Forme Vieux-Longueuil		1,279,175 \$
CAL Vaudreuil-Soulanges	200,000 \$	1,220,000 \$
Jeunes en forme Haute-Yamaska	206,000 \$	1,152,000 \$
Jeunes en mouvement Brome-Missisquoi Youth in motion	235,000 \$	1,323,000 \$
Jeunesse Rurale En Forme Haut-Saint-Laurent	196,000 \$	1,026,000 \$
Profil Santé	198,000 \$	929,930 \$
Comité pour le plaisir de bouger et de bien manger	205,000 \$	1,146,777 \$
Kateri en forme	175,000 \$	873,000 \$
Actions Jeunes	172,000 \$	878,000 \$
Vallée-du-Richelieu	109,000 \$	109,000 \$
Longueuil	333,000 \$	373,000 \$
Kahnawake	88,000 \$	235,000 \$
Centre-du-Québec		
Arthabaska-Érable en Forme	200,000 \$	909,000 \$
Drummond en forme et en santé	152,000 \$	662,000 \$
Option santé BNY	167,000 \$	489,000 \$
TOTAL	26,340,500 \$	150,394,912 \$

Octrois financiers accordés au régional

Région	Numéro de projet	Partenaire	Période couverte	Adoption au C. A.	Octroi global
01-Bas-Saint-Laurent	REG-1800-01-PAR	Réseau des services à la petite enfance de l'Est du Québec (RESPEQ)	2014/2016	2014	300,000 \$
02-Saguenay-Lac-Saint-Jean	REG-1800-02-PAR	Centre alternatif de déplacement urbain du Saguenay	2014/2016	2014	360,000 \$
03-Capitale-Nationale	REG-1800-03-PAR	Direction régionale de santé publique de la Capitale-Nationale	2014/2016	2014	500,000 \$
04-Mauricie	REG-1800-04-PAR	Conférence régionale des élus de la Mauricie	2014-2016	2014	359,000 \$
05-Estrie	REG-1800-05-PAR	Conférence régionale des élus de l'Estrie et la Direction de la santé publique de l'Estrie	2014/2016	2014	420,000 \$
06-Montréal	REG-1800-06-MPA - Volet "Montréal physiquement active"	Capsana inc.	2014/2016	2014	880,000 \$
06-Montréal	REG-1800-06-SAM - Volet "Système alimentaire montréalais"	Conférence régionale des élus de Montréal	2014/2016	2014	880,000 \$
07-Outaouais	REG-1800-07-PAR	Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais	2014/2016	2014	420,000 \$
08-Abitibi-Témiscamingue	REG-1800-08-PAR	Loisir et sport Abitibi-Témiscamingue	2014/2016	2014	310,000 \$
09-Côte-Nord	REG-1800-09-PAR	Agence de la santé et des services sociaux de la Côte-Nord	2014/2016	2014	234,000 \$
10-Nord-du-Québec	REG-1800-10-PAR	Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James	2014/2016	2014	100,000 \$
11-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	REG-1800-11-PAR	Unité régionale loisir et sport Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2014/2016	2014	230,000 \$
12-Chaudière-Appalaches	REG-1800-12-PAR	Unité régionale loisir et sport Chaudière-Appalaches	2014/2016	2014	344,000 \$
13-Laval	REG-1800-13-PAR	Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval	2014/2016	2014	352,000 \$
14-Lanaudière	REG-1800-14-1P-S	Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière	2014/2016	2013	394,000 \$
15-Laurentides	REG-1800-15-PAR	Conférence régionale des élus des Laurentides	2014/2016	2014	480,000 \$
16-Montérégie	REG-1800-16-PAR	Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie	2014/2016	2014	1,098,000 \$
17-Centre-du-Québec	REG-1800-17-PAR	Conférence régionale des élus du Centre-du-Québec	2014/2016	2014	345,000 \$
Total					8 006 000 \$

Octrois financiers aux projets nationaux

Nom des partenaires	Description	Période	Adoption au C. A.	Somme accordée
Carrefour action municipale famille	Politique familiale en forme	2014-2016	2014	170,000 \$
CIPA - Conseil des initiatives pour le progrès en alimentation	MELIOR phase 1	2014-2015	2014	400,000 \$
CQL - Conseil Québécois du Loisir	Programme de formation en animation en loisir et en sport du Québec	2014-2016	2014	300,000 \$
TRAACQ - Table des ressources en aide alimentaire du Centre-du-Québec	Concertation en sécurité alimentaire	2015-2016	2015	100,000 \$
Fondation Tremplin Santé (Fondation des Camps Odyssée)	Tremplin Santé	2015-2017	2014	600,000 \$
Jeunes Pousses	Un trésor dans mon jardin	2015	2015	50,000 \$
Les Ateliers cinq épices	Petits cuistots/Parents en réseaux	2015	2015	50,000 \$
Tennis Québec (1 ^{re} , 2 ^e et 3 ^e édition)	Programme "La Tournee de tennis scolaire"	2015-2016	2014	50,000 \$
Université de Sherbrooke	Formation à l'intervention municipale visant la création d'environnements favorables aux SHV	2014-2017	2014	580,000 \$
Université Laval	Observatoire québécois sur la qualité nutritionnelle de l'offre alimentaire	2015-2016	2014	200,000 \$
Total				2,500,000 \$

Annexe 2. Les 7 conditions gagnantes de la capacité d'agir ensemble pour des changements durables en saines habitudes de vie



1. Mobiliser les acteurs clés et les décideurs concernés qui ont à la fois les compétences et la capacité d'agir pour susciter, de façon concertée, des changements durables dans la communauté.
2. Réaliser un portrait de la situation et en établir un diagnostic dans une perspective de développement global du jeune, et les partager avec la communauté.
3. Se doter d'un plan multistratégique et de plans d'action qui :
 - s'inscrivent dans une perspective de changement,
 - permettent de mobiliser les acteurs de la communauté,
 - visent à rendre plus favorable l'environnement des différents milieux de vie des jeunes,
 - contribuent à transformer la norme sociale,
 - ont une visée populationnelle, accompagnée d'une approche ciblée pour les milieux défavorisés,
 - entraînent un maximum d'effets pour un minimum de coûts (pérennité des changements et efficience).
4. Utiliser et partager collectivement les outils de connaissances et les leviers nationaux et régionaux disponibles et pertinents.
5. Travailler ses plans en collaboration avec les acteurs de la communauté et de la région, de façon à ce qu'ils soient complémentaires aux plans, politiques et mesures de ces derniers.
6. Développer une culture évaluative et se doter de mécanismes d'évaluation permettant d'apporter les ajustements nécessaires à l'amélioration du plan stratégique et des plans d'action.
7. Partager une vision du changement durable avec les acteurs de la communauté.



Annexe 3. Les 6 rôles de soutien du palier régional

1. Les instances régionales soutiennent la formation, le perfectionnement et le réseautage des intervenants locaux. Ils facilitent le déploiement et l'actualisation d'offres provinciales ou régionales de formation d'une part, et captent les besoins qui émergent du local pour bâtir une offre en conséquence d'autre part.
2. Les instances régionales font la promotion des politiques favorables aux saines habitudes de vie des jeunes dans une perspective d'appui au développement ou à l'implantation de politiques publiques ou de stratégies d'influence des décideurs.
3. Les instances régionales mobilisent les acteurs régionaux et des ressources professionnelles des différents secteurs afin, entre autres, de les rendre disponibles aux communautés.
4. Les instances régionales mettent à la disposition des RLP et des acteurs locaux des données régionales et soutiennent leur processus de portrait-diagnostic et d'évaluation pour favoriser la prise de décision dans les communautés locales.
5. Les instances régionales mettent en valeur des pratiques ou des initiatives porteuses ou exemplaires (actions de promotion, de rayonnement des leaders).
6. Les instances régionales facilitent le réseautage afin d'assurer le lien entre les divers paliers d'intervention en saines habitudes de vie (palier local, régional et national) et aussi au palier régional (liens avec les autres tables intersectorielles).

Annexe 4. États financiers 2014-2015

États financiers de

Fonds Québec en Forme

31 mars 2015

Fonds Québec en Forme

Table des matières

Rapport de l'auditeur indépendant	1 - 2
État des apports reportés	3
États des résultats et de l'évolution de l'actif net	4
État de la situation financière	5
État des flux de trésorerie	6
Notes complémentaires aux états financiers	7 - 13



Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l
1500, rue Royale
Bureau 250, C.P. 1600
Trois-Rivières QC G9A 5L9
Canada

Tél. : (819) 691-1212
Télééc. : (819) 691-1213
www.deloitte.ca

Rapport de l'auditeur indépendant

Au conseil d'administration de
Fonds Québec en Forme

Nous avons réalisé l'audit des états financiers ci-joints de Fonds Québec en Forme, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2015 et les états des apports reportés, des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 31 mars 2015 ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur privé, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Fonds Québec en Forme au 31 mars 2015 ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur privé.

Deloitte S.E.N.C.R.L. / s.r.l.

Le 18 juin 2015

¹CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A117124

Fonds Québec en Forme
État des apports reportés
Exercice terminé le 31 mars 2015

	2015	2014
	\$	\$
Solde au début	47 404 009	82 207 714
Apports de l'exercice et autres revenus affectés		
Apport Fondation Lucie et André Chagnon (note 12)	11 666 667	8 333 333
Apport Gouvernement du Québec (note 12)	10 000 000	10 000 000
Revenus de placements affectés	1 235 978	1 255 307
Autres revenus affectés	199 288	205 260
Apports utilisés afférents aux immobilisations corporelles et aux actifs incorporels (note 10)	287 323	464 559
	23 389 256	20 258 459
Apports constatés à titre de produits de l'exercice		
Soutien aux projets	53 288 858	51 649 255
Frais généraux et administratifs	3 051 276	3 161 840
	56 340 134	54 811 095
	(32 950 878)	(34 552 636)
Apports transférés aux immobilisations corporelles et aux actifs incorporels de l'exercice (note 10)	133 230	251 069
Variation de l'exercice	(33 084 108)	(34 803 705)
Solde à la fin	14 319 901	47 404 009

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Fonds Québec en Forme

États des résultats et de l'évolution de l'actif net

Exercice terminé le 31 mars 2015

	2015	2014
	\$	\$
Produits		
Apports utilisés		
Fondation Lucie et André Chagnon et Gouvernement du Québec	54 615 772	52 885 969
Afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels (note 10)	287 323	464 559
Revenus de placements	1 235 978	1 255 307
Subvention - Secrétariat aux Affaires Autochtones et Gouvernement du Québec	-	77 303
Autres	201 061	127 957
	56 340 134	54 811 095
Charges		
Soutien aux projets		
Subventions aux communautés locales	23 771 552	23 781 627
Subventions aux projets régionaux	5 404 157	2 082 190
Subventions aux projets nationaux	10 310 575	10 855 194
Activités de soutien et campagne sociétale	3 548 541	4 399 717
	43 034 825	41 118 728
Salaires et avantages sociaux	7 582 546	7 473 269
Contrats de services	1 015 785	1 165 256
Frais de déplacements et de rencontres	666 090	826 255
Frais de communication et frais de bureau	895 007	908 920
Amortissement des immobilisations corporelles	94 147	152 015
Amortissement des actifs incorporels	458	4 812
	10 254 033	10 530 527
	53 288 858	51 649 255
Frais généraux et d'administration		
Salaires et avantages sociaux	1 187 401	1 357 103
Frais de déplacements et de rencontres	87 643	111 676
Frais de communication et frais de bureau	428 122	454 096
Honoraires et services TI	912 663	931 233
Intérêts et frais de banque	240 956	-
Amortissement des immobilisations corporelles	45 918	72 216
Amortissement des actifs incorporels	148 573	235 516
	3 051 276	3 161 840
	56 340 134	54 811 095
Excédent des produits sur les charges	-	-
Actif net à la fin	-	-

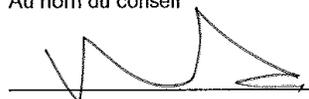
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Fonds Québec en Forme
État de la situation financière
Au 31 mars 2015

	2015	2014
	\$	\$
Actif		
À court terme		
Encaisse (note 3)	-	1 525 336
Placements à court terme (note 4)	15 897 650	31 520 132
Débiteurs (note 5)	463 629	386 885
Frais payés d'avance	249 725	489 164
	16 611 004	33 921 517
Placements à long terme		
Immobilisations corporelles (note 6)	194 162	279 771
Actifs incorporels (note 7)	173 747	242 231
	16 978 913	49 891 264
Passif		
À court terme		
Découvert bancaire (note 3)	242 534	-
Créditeurs et charges à payer (note 9)	2 048 569	1 965 253
	2 291 103	1 965 253
Apports reportés		
Apports reportés afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels (note 10)	367 909	522 002
	16 978 913	49 891 264
Engagements (note 11)		
Actif net	-	-
	16 978 913	49 891 264

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Au nom du conseil

 administrateur

 administrateur

Fonds Québec en Forme

État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 mars 2015

	2015	2014
	\$	\$
Activités de fonctionnement		
Excédent des produits sur les charges	-	-
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels	(287 323)	(464 559)
Amortissement des immobilisations corporelles	140 065	224 231
Amortissement des actifs incorporels	149 031	240 328
Gain à la cession d'immobilisations corporelles	(1 773)	-
	-	-
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement de fonctionnement	246 012	(321 241)
	246 012	(321 241)
Activités d'investissement		
Acquisition de placements	-	(15 000 000)
Rendement capitalisé aux placements	(1 110 118)	(1 146 289)
Produit de la cession de placements	32 180 345	51 534 965
Acquisition d'immobilisations corporelles	(54 984)	(66 809)
Acquisition d'actifs incorporels	(80 547)	(184 260)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	528	-
	30 935 224	35 137 607
Activités de financement		
Augmentation des apports reportés	21 666 667	18 333 333
Diminution des apports reportés	(54 615 773)	(52 885 969)
	(32 949 106)	(34 552 636)
(Diminution) augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 767 870)	263 730
Encaisse au début	1 525 336	1 261 606
(Découvert bancaire) encaisse à la fin	(242 534)	1 525 336

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Fonds Québec en Forme

Notes complémentaires aux états financiers

31 mars 2015

1. Description de l'entreprise

Fonds Québec en Forme (l'« Organisme »), résulte de la fusion des organismes Québec en Forme et Société de gestion du fonds pour la promotion des saines habitudes de vie conformément à ses statuts de fusion datés du 1 octobre 2010 en vertu de la Partie III de la Loi sur les Compagnies du Québec et est exempté des impôts sur le revenu.

Issu d'un partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, l'Organisme vise l'adoption et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes Québécois de la naissance à 17 ans, facteurs essentiels à leur plein développement et à leur réussite éducative. Pour ce faire, l'Organisme accompagne des communautés mobilisées à la grandeur du Québec, collabore avec les acteurs régionaux et soutient des organismes nationaux promoteurs de projets, afin que soient mises en place les conditions nécessaires pour que les jeunes bougent plus et s'alimentent mieux, tous les jours.

2. Méthodes comptables

Les états financiers ont été préparés selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur privé et tiennent compte des principales méthodes comptables suivantes :

Instruments financiers

Les actifs financiers et les passifs financiers sont constatés initialement à la juste valeur au moment où l'Organisme devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier sauf dans le cas de certaines opérations avec des apparentés. Par la suite, tous les instruments financiers sont évalués au coût après amortissement.

Les coûts de transaction liés aux instruments financiers évalués après leur comptabilisation initiale à la juste valeur sont passés en charges au moment où ils sont engagés. Dans le cas des autres instruments financiers, les coûts de transaction sont comptabilisés en augmentation de la valeur comptable de l'actif ou en diminution de la valeur comptable du passif et sont ensuite constatés sur la durée de vie prévue de l'instrument selon la méthode linéaire. Tout escompte ou prime lié à un instrument évalué au coût après amortissement est amorti sur la durée de vie prévue de l'instrument selon la méthode linéaire et comptabilisé en résultat net à titre de produit ou de charge d'intérêts.

Dans le cas des actifs financiers évalués au coût après amortissement, l'Organisme comptabilise en résultat net une réduction de valeur, le cas échéant, lorsqu'il y a des indications de dépréciation et qu'il observe un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs. Lorsque l'ampleur de la dépréciation d'un actif précédemment déprécié se réduit et que la réduction peut être rattachée à un événement postérieur à la comptabilisation de la moins-value, la moins-value déjà comptabilisée fait l'objet d'une reprise à même le résultat net de l'exercice au cours duquel la reprise a lieu.

Les actifs financiers évalués au coût après amortissement se composent de l'encaisse, des placements dans des dépôts à terme et des débiteurs (à l'exception des taxes à la consommation).

Les passifs financiers évalués au coût après amortissement se composent du découvert bancaire et des créditeurs et charges à payer (à l'exception des sommes à remettre à l'État).

Fonds Québec en Forme

Notes complémentaires aux états financiers

31 mars 2015

2. Méthodes comptables (suite)

Constatation des produits et des apports

L'Organisme applique la méthode du report pour comptabiliser les apports. Les apports affectés sont constatés à titre de produits de l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir, si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée. Les apports reçus en dotations sont constatés à titre d'augmentation directe des actifs nets au cours de l'exercice.

Les apports relatifs aux immobilisations corporelles et actifs incorporels sont comptabilisés à titre d'apports reportés afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels. Ils sont amortis sur la même base que les immobilisations corporelles et actifs incorporels qui ont donné droit à ces apports.

Les intérêts affectés sont constatés à titre d'apports reportés lorsqu'ils sont gagnés.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition. L'amortissement, basé sur le coût moins la valeur résiduelle, réparti sur la durée de vie utile de l'immobilisation corporelle, est calculé sur la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée et aux taux suivants :

Mobilier de bureau	20 %
Matériel informatique	33 1/3 %
Améliorations locatives	durée du bail

Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont comptabilisés au coût. L'amortissement est calculé en fonction de leur durée de vie utile selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une durée de trois ans.

Réduction de valeur

Une réduction de valeur doit être comptabilisée lorsqu'une immobilisation corporelle ou un actif incorporel n'a plus aucun potentiel de service à long terme pour l'Organisme. L'excédent de sa valeur comptable nette sur sa valeur résiduelle doit être comptabilisé en charge dans l'état des résultats. Une réduction de valeur ne doit pas faire l'objet de reprises par la suite.

Subventions aux communautés locales, aux projets régionaux et aux projets nationaux

Les subventions versées aux communautés locales, aux projets régionaux et aux projets nationaux sont enregistrées selon les décaissements de l'exercice, en conformité avec les ententes signées entre les deux parties. Ces décaissements ont été réduits pour tenir compte des sommes non dépensées par les regroupements pour leur exercice financier terminé le 30 juin 2014.

Avantages sociaux du régime de retraite

L'Organisme participe au REER collectif de ses employés. La charge relative à ce régime correspond à la cotisation requise de l'Organisme pour l'exercice. L'Organisme a versé 378 034 \$ (370 862 \$ en 2014) à titre de cotisation pour l'exercice.

Fonds Québec en Forme

Notes complémentaires aux états financiers

31 mars 2015

2. Méthodes comptables (suite)

Utilisation d'estimations

Dans le cadre de la préparation des états financiers, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur privé, la direction doit établir des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés et sur la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits d'exploitation et des charges constatés au cours de la période visée par les états financiers. Parmi les principales composantes des états financiers exigeant de la direction qu'elle établisse des estimations figurent : la provision pour créances douteuses à l'égard des débiteurs et la durée de vie utile des actifs à long terme. Les résultats réels pourraient varier par rapport à ces estimations.

3. Encaisse (Découvert bancaire)

	2015	2014
	\$	\$
Compte Avantage Entreprises Desjardins	-	1 072 325
Compte Épargne avec opérations	(242 534)	453 011
	<u>(242 534)</u>	<u>1 525 336</u>

4. Placements à court terme

	2015	2014
	\$	\$
Dépôts à terme, dont certains sont rachetables à la date anniversaire, de 2,85 % à 3,15 %, échéant entre avril 2015 et mai 2015	15 897 650	31 520 132

5. Débiteurs

	2015	2014
	\$	\$
Comptes à recevoir	102 039	74 055
Sommes à recevoir de promoteurs de projets	131 911	58 908
Taxes à la consommation	229 679	253 922
	<u>463 629</u>	<u>386 885</u>

6. Immobilisations corporelles

	Coût	Amortissement cumulé	2015 Valeur comptable nette	2014 Valeur comptable nette
	\$	\$	\$	\$
Mobilier de bureau	976 915	865 307	111 608	121 795
Matériel informatique	466 748	410 885	55 863	86 591
Améliorations locatives	1 052 238	1 025 547	26 691	71 385
	<u>2 495 901</u>	<u>2 301 739</u>	<u>194 162</u>	<u>279 771</u>

Fonds Québec en Forme
Notes complémentaires aux états financiers
31 mars 2015

7. Actifs incorporels

	Coût \$	Amortissement cumulé \$	2015 Valeur comptable nette \$	2014 Valeur comptable nette \$
Durée de vie limitée				
Logiciels et site Web	1 037 900	864 153	173 747	242 231

8. Facilité de crédit

L'Organisme a obtenu au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2014 une facilité de crédit temporaire d'un montant autorisé de 38 500 000 \$, au taux de base diminué de 0,75 %, garantie par des placements de l'Organisme. En date du 31 mars 2015, le montant disponible de la facilité de crédit était de 14 438 998 \$, garantie par des placements d'une valeur comptable nette de 15 897 650 \$. Au 31 mars 2015, cette facilité de crédit n'était pas utilisée.

Cette facilité de crédit temporaire a évité d'encaisser des placements dont les taux d'intérêt sont plus élevés que le taux d'intérêt de la facilité de crédit. Le rachat de placement devenait nécessaire suite à la suspension temporaire des versements mensuels tel que décrit à la note 12.

9. Crédoiteurs et charges à payer

	2015 \$	2014 \$
Créditeurs	707 513	835 067
Salaires	966 634	963 462
Sommes à remettre à l'État	229 773	166 724
Sommes dues comme Fiduciaire	144 649	-
	2 048 569	1 965 253

10. Apports reportés afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels

Les apports reportés afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels représentent des apports affectés ayant servi à leurs acquisitions. Les variations survenues dans le solde des apports reportés sont les suivantes :

	2015 \$	2014 \$
Solde au début	522 002	735 492
Plus : apports reçus	133 230	251 069
Moins : apports utilisés afférents aux immobilisations corporelles et actifs incorporels	287 323	464 559
Solde à la fin	367 909	522 002

Fonds Québec en Forme

Notes complémentaires aux états financiers

31 mars 2015

11. Engagements

Subventions à des partenaires

L'Organisme a signé des ententes de subventions et de contributions avec des partenaires, et ce, jusqu'en 2017 pour soutenir des plans d'action qui répondent à la fois aux besoins et aux objectifs des communautés ainsi qu'à ceux de l'Organisme.

Le solde des engagements à verser aux partenaires se chiffre à 14 281 172 \$.

L'Organisme ou les partenaires se réservent le droit de mettre fin aux ententes suite à un avis préalable de 30 jours.

Contrats de services en ressources humaines

L'Organisme s'est engagé à verser à des commissions scolaires, au cours du prochain exercice, des sommes en vertu de différents contrats de service pour des services en ressources humaines. L'Organisme a aussi conclu des ententes de collaboration pour des services à titre d'agents de mobilisation auprès des partenaires. Ces engagements totalisent 556 659 \$ s'échelonnant sur les deux prochains exercices.

Autres contrats de services

L'Organisme a conclu diverses ententes de collaboration en fourniture de services et de données utiles pour les communautés totalisant un montant de 654 700 \$ s'échelonnant sur les deux prochains exercices.

Contrats de location

L'Organisme loue des bureaux, de l'équipement de bureau, du matériel roulant et des liens de fibre optique en vertu de baux de location-exploitation qui viennent à échéance entre août 2015 et mars 2017. Les loyers futurs s'élèveront à 831 120 \$ et comprennent les paiements suivants pour les deux prochains exercices :

	\$
2016	533 706
2017	297 414

12. Opérations entre apparentés

L'Organisme a signé en 2007 des ententes de financement avec deux partenaires, le Gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, et ce, pour une période de dix ans se terminant en mars 2017.

La Fondation Lucie et André Chagnon et le Gouvernement du Québec ont convenu de nommer chacun un maximum de six administrateurs qui siègent au conseil d'administration de l'Organisme.

L'Organisme a reçu de la Fondation Lucie et André Chagnon des contributions d'un montant de 11 666 667 \$ (8 333 333 \$ en 2014).

L'Organisme a également reçu du Gouvernement du Québec des subventions d'un montant de 10 000 000 \$ (10 000 000 \$ en 2014).

L'Organisme a signé un contrat de fourniture de service en ressources humaines avec le Gouvernement du Québec.

Fonds Québec en Forme

Notes complémentaires aux états financiers

31 mars 2015

12. Opérations entre apparentés (suite)

En raison de liquidités excédentaires, les partenaires ont convenu de suspendre leurs versements mensuels pour une période de 12 mois au cours des exercices 2013-2014 et 2014-2015. Au 31 mars 2015, les versements reportés totalisent 40 000 000 \$, 20 000 000 \$ par partenaire. Ce montant sera versé avant le 31 mars 2017.

L'Organisme a signé une convention de partenariat afin de mettre sur pied un centre de partage de coûts pour la gestion des technologies de l'information. Ainsi, l'organisme Regroupement Synergitic a été créé en date du 1 octobre 2010. L'Organisme s'est engagé à pourvoir au financement des affaires et des activités de Regroupement Synergitic pour la durée de la convention dont l'échéance est le 31 mars 2017. Ainsi, chaque membre s'est engagé à verser une quote-part trimestrielle équivalente aux frais encourus par Regroupement Synergitic.

Au cours de l'exercice, l'Organisme a versé des honoraires à titre de quote-part pour des services informatiques à Regroupement Synergitic pour un montant de 698 567 \$ (776 300 \$ en 2014). Au 31 mars 2015, l'Organisme a un solde à recevoir de 76 173 \$ de ce fournisseur pour les montants payés en trop.

Toutes ces opérations ont été comptabilisées à la valeur d'échange.

13. Instruments financiers

Risque de crédit

L'Organisme est exposé à un risque de crédit sur les dépôts à terme et les débiteurs. L'Organisme évalue de façon continue les débiteurs sur la base des montants qu'il a la quasi-certitude de recevoir. Le risque de crédit des dépôts à terme est négligeable puisqu'ils sont détenus dans de grandes institutions financières.

Risque de taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêts est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations de taux d'intérêts du marché. L'Organisme est exposé au risque de taux d'intérêts en ce qui concerne ses instruments financiers à taux d'intérêts fixes et variables. Étant donné la composition actuelle des placements et de la facilité de crédit, les instruments financiers à taux fixes assujettissent l'Organisme à un risque de juste valeur et ceux à taux variables à un risque de flux de trésorerie.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Organisme ne soit pas en mesure de remplir ses obligations financières à leur échéance. L'Organisme surveille le solde de son encaisse et ses flux de trésorerie qui découlent de son exploitation pour être en mesure de respecter ses engagements. Au 31 mars 2015, les principaux passifs financiers de l'Organisme étaient le découvert bancaire et les créditeurs et charges à payer.

Fonds Québec en Forme
Notes complémentaires aux états financiers
31 mars 2015

14. Gestion du capital

L'objectif de l'Organisme, lors de la gestion de son capital, est de maximiser le soutien offert aux communautés, en respect avec les paramètres établis aux conventions de subvention et de contribution intervenues avec le Gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon.

Compte tenu de ces conventions, l'Organisme s'engage à placer, dans l'attente de leur utilisation, les sommes reçues selon la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration. L'Organisme s'est conformé aux exigences de cette politique.

15. Événement postérieur à la date du bilan

En date du rapport de l'auditeur, la facilité de crédit temporaire n'était plus disponible suite au rachat de la totalité des placements à court terme.

16. Chiffres de l'exercice précédent

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice écoulé.



Québec 

Siège social

1075, rue Champflour
Trois-Rivières (Québec)
G9A 2A1
819 370-6688
1 866-370-6688

quebecenforme.org

Prévention^{MC}

Fondation Lucie
et André Chagnon