



Vers un nouveau modèle de gouvernance de la PSC au Québec - 3.0



Alliance québécoise de la
pédiatrie sociale en
communauté

Introduction

Dans le cadre du premier congrès annuel de l'Alliance québécoise de la pédiatrie sociale en communauté (AQPS), le présent document a été proposé aux participant·es en vue d'amorcer un dialogue national constructif sur la gouvernance du réseau de la pédiatrie sociale en communauté (PSC) au Québec.

Ce document ne constituait pas un dépôt formel de modèle de gouvernance aux membres, mais plutôt une première esquisse destinée à favoriser un dialogue collectif et constructif sur la gouvernance du réseau, axée sur la recherche de solutions plutôt que sur la critique des dynamiques en cours et des acteurs impliqués.

Approuvé lors des rencontres du conseil d'administration de l'AQPS tenues le 23 mai et le 30 octobre 2024 et unanimement applaudi par les participant·es du congrès 2024 de l'AQPS, ce document a été conçu à partir des discussions et échanges tenus entre les centres de pédiatrie sociale en communauté (CPSC) depuis 2016, incluant:

- les archives des travaux ayant mené à la création de l'AQPS;
- Les travaux de planification stratégique de l'Alliance;
- les forums provinciaux;
- les rencontres du conseil d'administration de l'Alliance;
- La Grande tournée des gouvernances des CPSC menée par l'AQPS à l'automne 2024.



La proposition est ambitieuse et fait table rase du modèle actuel, avec pour objectif de présenter un modèle de gouvernance théorique, optimal, inspiré des meilleures pratiques. Elle redéfinit ainsi les rôles et responsabilités des acteurs nationaux en PSC auprès des CPSC, soit l'AQPS, une nouvelle fondation publique vouée au rayonnement et au financement de la PSC, l'Institut de la pédiatrie sociale en communauté (IPSC) et, dans une moindre mesure, le ministère de la famille (MFA). Cette proposition fait volontairement fi des résistances et sensibilités qu'elle pourrait rencontrer au sein de ces instances, résistances et sensibilités qui ont paralysé le mouvement dans son modèle historique, malgré la volonté de changement exprimée depuis des années par les CPSC.

Le modèle présenté ici nous permet de rêver. Un autre modèle est possible. Ensemble, on peut mieux coordonner nos efforts afin d'assurer la pérennisation, le rayonnement et le développement des CPSC au Québec. Ensemble, on peut mieux travailler pour les enfants vulnérables.

Contexte

Le réseau de la PSC fait face à des enjeux de gouvernance et de financement majeurs et récurrents, principalement depuis son expansion rapide à travers le Québec. Ces enjeux font l'objet de vifs débats entre les membres depuis plusieurs années. Ces échanges ne semblent pas, à ce jour, avoir permis d'amender le modèle de financement ou de gouvernance du réseau, demeuré pratiquement inchangé depuis.

L'AQPSC a été fondée en 2018 par les CPSC, avec le soutien de la Fondation Dr Julien, au terme d'un processus de réflexion entamé en 2016 sur la structuration du réseau de la pédiatrie sociale en communauté au Québec. L'arrivée d'une association à gouvernance démocratique pour les CPSC du Québec devait ainsi permettre de rétablir un équilibre dans la gouvernance du réseau de la PSC, en la décentralisant et en favorisant l'apport et l'engagement des CPSC au niveau national. L'AQPSC devait également agir afin de favoriser l'apport de financement au niveau national pour les CPSC.

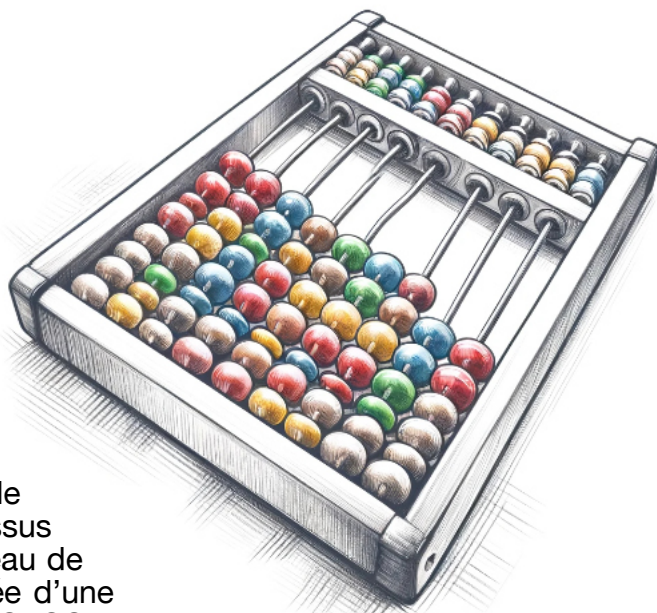
Les différends entre l'AQPSC et la FDJ au sujet des mandats dont devrait s'acquitter l'Alliance monopolisent les échanges entre les deux organisations de 2019 à 2022, empêchant ainsi l'AQPSC de jouer pleinement son rôle de représentante, pour plutôt se concentrer sur le développement d'une offre de services d'accompagnement aux CPSC.

En 2022, face à ce constat, les CPSC, réunis au sein de l'AQPSC, réalisent un important exercice de planification stratégique au cours duquel le financement des CPSC, ainsi que la reconnaissance de l'AQPSC et de ses membres sont priorisés. Suite à cet exercice, la FDJ prend la décision de mettre un terme au comité de liaison et coupe l'essentiel de ses communications avec l'AQPSC. Un processus de médiation initié par l'AQPSC auprès de la FDJ est décliné par cette dernière en décembre 2023.

En 2024, force est de constater que les enjeux nommés lors du processus de réflexion de 2016 et de la planification stratégique de 2022 sont toujours d'actualité. À la lumière de ces constats et des difficultés importantes à engager un dialogue constructif avec la FDJ, l'AQPSC présentait donc ce modèle de gouvernance aux membres lors de son congrès 2024, une démarche qui s'inscrivait dans les orientations de son plan de développement stratégique 2022-2025. La trentaine de CPSC ont unanimement applaudi le plan proposé, en n'y apportant que quelques modifications mineures au terme d'un exercice de réflexion collective.

En juin 2024, pour une seconde fois en un peu plus de cinq ans, une crise médiatique vient secouer la confiance du public envers la Fondation Dr Julien et, de manière collatérale, envers le réseau de la PSC.

L'AQPSC, au terme d'une série de forums provinciaux ainsi que d'une grande tournée des gouvernances des CPSC du Québec, tenue en septembre et octobre 2024, met à jour sa proposition de modèle de gouvernance, à la lumière des avis et des expertises du réseau. Ce modèle est présenté dans ce document.



Modèle actuel

Le modèle de gouvernance actuel du mouvement de la pédiatrie sociale au Québec, qui comporte à ce jour plus d'une quarantaine de centres de pédiatrie sociale, est demeuré pratiquement inchangé depuis l'époque où il n'en comptait que trois.

Dans ce modèle, l'ensemble des rôles et responsabilités au niveau national sont concentrées au sein de la Fondation Dr Julien.



Gestionnaire de trois CPSC

À l'instar d'autres corporations gérant plus d'un CPSC à travers le Québec (Laval, Gatineau, Lanaudière, Saint-Laurent), la FDJ gère trois CPSC (La Ruelle d'Hochelaga, le Garage à Musique, le Centre Atlas). L'autonomisation de ces trois centres constitue un défi majeur pour la FDJ depuis de nombreuses années,

Référence clinique

La FDJ opère deux départements cliniques:

1. L'Institut de la pédiatrie sociale en communauté (IPSC) : S'assure de la formation des cliniciens, de la recherche, du partage des meilleures pratiques, des partenariats avec les universités et les équipes de recherche, etc. La qualité du travail de l'IPSC est reconnue au sein du réseau.
2. Le Bureau d'accompagnement et de certification (BAC) : S'assure de la certification des CPSC et de l'accompagnement des CPSC sur les questions cliniques. Le BAC est confronté à des enjeux récurrents ayant des impacts significatifs sur sa capacité à accompagner et à certifier les CPSC.

Représentation du réseau

La FDJ négocie les ententes de financement de la PSC avec le gouvernement, les ententes avec les ordres professionnels, etc. Ces représentations sont effectuées sans consultation des CPSC. Elle permet également d'octroyer à ses trois CPSC un financement accru.

Figure philanthropique du réseau

La FDJ, qui n'a pas le statut juridique d'une fondation, organise des collectes de dons majeures, sollicite des fondations et donateurs régionaux et nationaux. Elle fait rayonner sa marque à l'échelle du Québec. Les produits de ses démarches sont systématiquement réinvestis dans son écosystème et ses trois centres, sauf à de rares exceptions. Ce faisant, la FDJ se place en compétition directe avec les CPSC du réseau en matière de collecte de dons.

Fiduciaire des ententes de financement gouvernementales

La FDJ gère les montants octroyés par le gouvernement pour la PSC au Québec. Une transparence accrue dans la gestion de ces montants est exigée par les CPSC depuis plusieurs années.



Modèle proposé

Le modèle proposé par l'AQPSC prévoit une redistribution des rôles historiquement impartis à la FDJ. Il s'inspire des meilleures pratiques en matière de gouvernance associative, tout en tenant compte des particularités propres au réseau de la PSC (innovation sociale, approche clinique, financement gouvernemental partiel, etc).

Objectifs du modèle

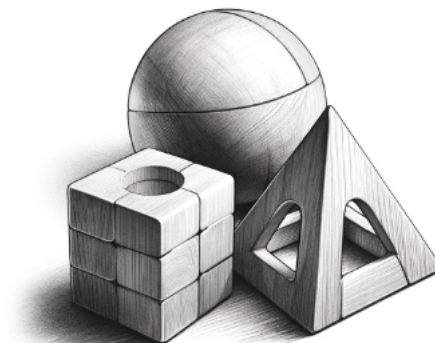
1. Prioriser l'intérêt de l'enfant;
2. S'assurer d'une recherche et d'une autorité clinique indépendante de toute forme d'influence;
3. Démocratiser le réseau de la PSC au Québec;
4. Développer des mécanismes collectifs de financement transparents, équitables et optimaux;
5. Développer et favoriser la visibilité de la pratique de la pédiatrie sociale en communauté.

Pôles d'expertise

Le modèle prévoit la répartition des rôles impartis à la FDJ entre trois pôles d'expertise:

1. Pôle clinique - Institut de la pédiatrie sociale en communauté
2. Pôle associatif - Alliance québécoise de la pédiatrie sociale en communauté
3. Pôle philanthropique - Fondation publique

Les rôles tels que définis dans le modèle actuel de gouvernance (p.4.) se retrouvent ainsi redistribués parmi les trois pôles d'expertise dans le modèle proposé:



Référence clinique - Pôle clinique

Une partie de la FDJ se transforme, alors que l'Institut de la pédiatrie sociale devient un institut de recherche en bonne et due forme, avec une gouvernance indépendante. L'IPSC s'assure toujours de la formation des cliniciens, de la recherche, du partage des meilleures pratiques, des partenariats avec les universités et les équipes de recherche, etc. L'IPSC prend dorénavant également en charge les mandats du BAC et s'assure ainsi de la certification des CPSC et de l'accompagnement des CPSC sur les questions cliniques.



Représentation du réseau - Pôle associatif

À l'instar des autres réseaux d'OBNL au Québec, les CPSC sont représentés par leur association, l'Alliance québécoise de la pédiatrie sociale en communauté, qui négocie pour eux les différentes ententes auprès du gouvernement, mais également des ordres professionnels et associations. La légitimité de ses représentations est assurée par des mécanismes de gouvernance et de consultation robustes, tels que ceux déjà en vigueur au sein de l'AQPS.



Figure philanthropique du réseau - Pôle philanthropique

L'AQPS incorpore une fondation publique qui organise des collectes de dons majeures, sollicite des fondations et donateurs régionaux et nationaux. Elle fait rayonner la marque de la pédiatrie sociale en communauté à l'échelle du Québec. Les produits de ces démarches sont répartis entre les CPSC du Québec selon des modalités consensuelles déterminées avec l'AQPS.

Financement gouvernemental

Le modèle propose un financement direct des CPSC par le gouvernement, à l'instar des autres types d'OBNL au Québec. La reddition de compte des CPSC, qu'on espère simplifiée par rapport aux pratiques actuelles, est donc effectuée directement auprès du ministère responsable qui accorde le financement prévu dans les ententes de financement négociées avec l'AQPS et le niveau de certification accordé par l'IPSC.

Gestionnaire de CPSC - Fondation Dr Julien

La FDJ, dont les départements cliniques sont désormais regroupés dans un IPSC indépendant, peut se concentrer sur la gestion de ses centres. Elle réintègre l'AQPS au sein de laquelle elle participe à la vie associative du réseau et aux efforts collectifs de pérennisation, de rayonnement et de développement de la pédiatrie sociale en communauté au Québec.

Composition des conseils d'administration des pôles

Pôle clinique : Chercheurs et cliniciens spécialisés en PSC, en pédiatrie, en médecine générale, en travail social, en droit, etc.

Pôle associatif : Représentant·es des CPSC

Pôle philanthropique : Représentant·es de l'AQPSC, philanthropes, gens du milieu des affaires, de grandes fondations, etc. Des mécanismes de gouvernance (ex: veto) permettent de s'assurer d'une redistribution consensuelle des produits de la fondation.

Accompagnement et soutien des CPSC

Les trois pôles assurent un accompagnement, un soutien et, au besoin, une coordination des efforts des centres liés à leurs champs d'expertises spécifiques. Chacun des pôles met en place des comités de meilleures pratiques, peut soutenir des initiatives locales ou coordonner des initiatives régionales ou nationales.

Pôle clinique : Accompagne les CPSC pour toute question clinique. Anime des comités de recherche et des meilleures pratiques cliniques, formés notamment avec des clinicien·nes et spécialistes du réseau, pour superviser les programmes de recherche et de formation et favoriser le partage des meilleures pratiques cliniques.

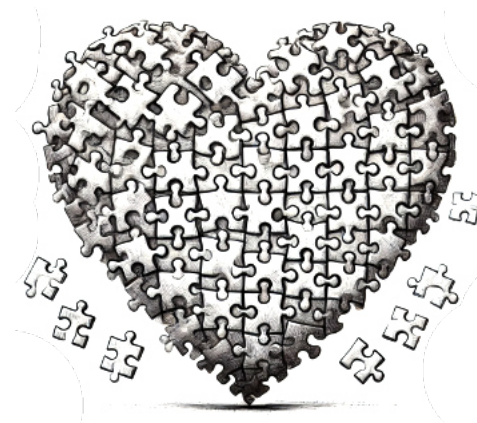
Pôle associatif : Accompagne les CPSC pour toute question administrative ou de gouvernance. Anime des comités consultatifs, des meilleures pratiques et thématiques, pour favoriser la consultation des CPSC et la prise de position commune, favoriser le partage des meilleures pratiques administratives et de gouvernance et l'avancement de projets collectifs. Anime les forums provinciaux et coordonne l'organisation du congrès national annuel en collaboration avec les autres pôles.

Pôle philanthropique : Accompagne les CPSC pour toute question relative à la recherche de financement. Anime les comités de meilleures pratiques en matière de philanthropie, de rayonnement, de développement des partenariats, etc.

Logistique et outils

L'AQPSC déploie son Espace-membres en ligne pour l'ensemble des pôles et s'assure de l'accessibilité des outils, formations, plateformes d'échanges et comités pour les CPSC. Les pôles y alimenteront les différents outils (ex: registre des financements, comités virtuels, calendriers des formations, etc).

Collaboration & complémentarité



Comité des directeurs

Comité mensuel réunissant les trois directions générales.

Objectif:

- Favoriser la communication, collaboration et la complémentarité des trois pôles au niveau exécutif;
- Coordonner les efforts d'accompagnement et de soutien aux CPSC;
- Assurer une veille sur les différents enjeux stratégiques du réseau de la PSC.

Comité de liaison

Comité trimestriel réunissant les directions générales et deux membres des conseils d'administration de chaque organisation.

Objectifs:

- Favoriser la mise en place et l'atteinte d'objectifs stratégiques communs pour les trois organisations;
- Établir les ratios de redistribution des produits des subventions nationales et campagnes de collecte de dons du réseau au Québec;
- S'assurer de la transparence de l'ensemble des processus touchant les CPSC.

Assemblées générales annuelles

Le présent modèle propose la tenue, pour chacun des trois pôles, d'assemblées générales ouvertes à l'ensemble du réseau.

Objectifs:

- Assurer la transparence des processus;
- Développer un climat de confiance et de collaboration au sein du réseau.

Plans de développement stratégique

Le présent modèle propose une symbiose entre les plans de développement stratégique des trois pôles, permise notamment par la participation active et réciproque des parties prenantes dans la planification stratégique de chacun des pôles.

Objectifs:

- Assurer la complémentarité des plans de développement;
- Favorise le développement du réseau par une action concertée et synchrone des pôles d'expertise.

Échéancier

On prévoit une mise en place opérationnelle et effective du nouveau modèle de gouvernance au plus tard le 1^{er} avril 2027, moment où devrait entrer en vigueur la nouvelle entente de financement de la PSC au Québec.

Dans l'intervalle, des travaux de transition devront être menés, en collaboration avec la FDJ et le MFA afin d'atteindre les objectifs suivants:

1. S'assurer du maintien de l'entente prévoyant le financement des CPSC jusqu'au 31 mars 2027;
2. Rétablir la confiance du réseau quant à l'utilisation optimale et transparente des montants prévus par cette entente;
3. Négocier la nouvelle entente devant débiter le 1^{er} avril 2027;
4. Incorporer et capitaliser la nouvelle fondation publique;
5. Incorporer l'IPSC et rendre autonome sa gouvernance ainsi que son administration.
6. Financer et développer l'organigramme de l'AQPSC afin de lui permettre de s'acquitter de ses nouveaux mandats, de manière à pouvoir amorcer les négociations de la nouvelle entente de financement de la PSC dès 2026.

Contact

Toute question ou demande relative au modèle proposé par l'AQPSC peut être adressée directement à son directeur général:

Gaël Magrini, directeur général
gmagrini@aqpsc.org
(514) 312-0213, poste 1

Alliance québécoise de la pédiatrie sociale en communauté (AQPSC)
www.aqpsc.org - info@aqpsc.org - (514) 312-0213
C.P. 55055, Place-Montmorency
Laval (QC) H7N 6G5

