

Projet de création d'un

Organisme de liaison et de transfert dans le domaine de l'innovation sociale
(OLTIS)

« Le Centre québécois de liaison et de transfert

Familles, parentalité et générations

(nom provisoire)

déposé au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de
l'Exportation (MDEIE)

Avant-projet

(Dépôt final en janvier 2010)

Conseil de développement de la recherche sur la famille du Québec

Trois-Rivières, le 9 décembre 2009

LE CENTRE EN BREF

Une mission générale:
"connaître, comprendre, agir"

À l'intention des décideurs et des intervenants, mettre en œuvre des activités de liaison et de transfert visant à favoriser l'innovation des pratiques dans le domaine des programmes, des politiques en lien avec les familles et les générations à tous les âges de la vie

Des activités de liaison et de transfert dont les objectifs sont:

Instaurer une dynamique de collaboration qui permettra des échanges systématiques et réguliers d'expériences et de connaissances entre décideurs, chercheurs et intervenants

Concevoir et construire des outils visant à soutenir l'innovation sociale dans les interventions en lien avec les familles et les générations à tous les âges de la vie

Améliorer les pratiques, les programmes et les politiques par l'utilisation de données probantes

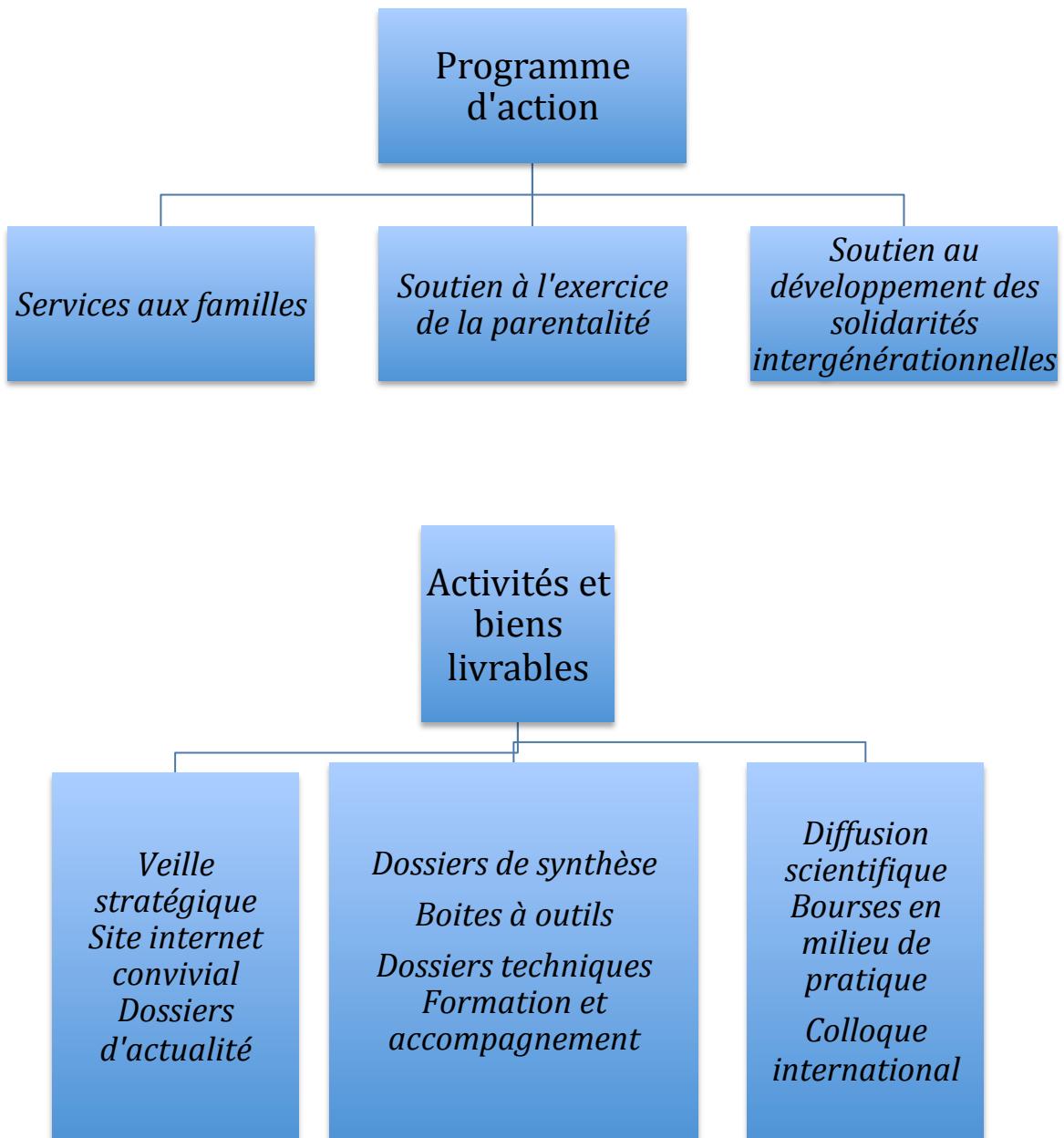


Table des matières

Résumé.....	2
Présentation et historique	3
1. Pertinence et justification	4
1.1 Des changements qui nous interpellent	4
1.2 Des demandes de la part des milieux communautaires, ainsi que des milieux politiques municipaux, régionaux et gouvernementaux	5
1.3 Des chercheurs expérimentés	6
1.4 Un besoin dans le domaine de l'innovation sociale auprès des familles	7
1.5 Un modèle proprement québécois de liaison et de transfert	7
1.6 Un réseau dynamique, un environnement actif.....	9
2. Les consultations avec les partenaires	10
3. Un nouvel organisme de liaison et de transfert dans le domaine de l'innovation sociale : « Le Centre québécois de liaison et de transfert <i>Familles, parentalité et générations</i> »	13
3.1 Mission générale: "connaître, comprendre, agir"	13
3.2 Objectifs	14
3.3 Les thématiques spécifiques: un programme d'action.....	15
3.4 Activités et « biens livrables »	15
Des activités régulières visant le transfert des connaissances, la valorisation de la recherche et des pratiques innovantes, ainsi que la liaison entre chercheurs, décideurs et intervenants	16
Une veille stratégique.....	17
Diffusion scientifique	18
Des activités d'accompagnement et de formation	18
4. Structure et fonctionnement	19
4.1 Le rôle des partenaires dans la nouvelle structure : gouvernance et évaluation.....	19
4.2 Une programmation triennale.....	21
4.3 Retombées attendues	21
4.4 Besoins financiers	23
4.5 Localisation	24
ANNEXE 1 Les partenaires associés au projet et à sa gouvernance	25
ANNEXE 2 Budget prévisionnel pour une année-type	27

Résumé

Pour répondre aux défis de connaissance que posent les changements démographiques et familiaux au Québec, de nombreuses équipes de recherche ont développé une expertise scientifique considérable depuis 25 ans. Par ailleurs, des services de soutien aux familles se sont développés, notamment dans le domaine de l'enfance, de la famille, des solidarités intergénérationnelles. Déjà des interrelations existent depuis longtemps entre les chercheurs et les différents intervenants de ce domaine social.

Les travaux effectués par le Conseil de développement de la recherche sur la famille du Québec ont permis d'établir que l'expertise scientifique pouvait être encore davantage valorisée, que les pratiques innovantes demandaient à être davantage diffusées. À son initiative, des démarches de consultations ont été entreprises auprès de partenaires scientifiques et auprès d'intervenants du domaine de la famille et de l'enfance. Elles ont permis de conclure à des besoins réels en vue de favoriser une meilleure interaction entre les chercheurs et les intervenants pour assurer le transfert des connaissances. Dans un contexte où les dynamiques familiales se transforment, où le Québec innove en matière de services à l'enfance, de soutien à la parentalité et de support aux expériences de solidarités intergénérationnelles, la synergie entre les chercheurs et les intervenants apparaît incontournable.

Ce document propose ainsi la création d'un nouvel Organisme de liaison et de transfert qui aura pour mission générale de favoriser l'innovation dans le domaine des services aux familles, de l'exercice de la parentalité et du développement des solidarités intergénérationnelles. Ce nouvel organisme aura trois objectifs principaux, détaillés dans ce document : concevoir, produire et diffuser des outils visant la valorisation, le transfert et l'appropriation des connaissances à l'intention des décideurs, des professionnels et des intervenants du milieu ; assurer la liaison entre les chercheurs, les décideurs, les professionnels et les intervenants du milieu ; concevoir, élaborer et diffuser des outils visant la formation permanente des professionnels et des intervenants en vue d'améliorer leurs pratiques.

C'est dans ce contexte qu'un comité de partenaires, en provenance des milieux scientifiques, du ministère de la Famille et des Aînés, des intervenants auprès des familles et d'organismes consultatifs nationaux propose au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation la création d'un nouvel Organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS).

Présentation et historique

Ce document porte sur la création d'un « Organisme de liaison et de transfert en innovation sociale » (OLTIS), tel que défini dans le « Programme de soutien à la valorisation et au transfert », volet 1 « Soutien aux organismes de liaison et de transfert », du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du gouvernement du Québec (MDEIE). Pour ce faire, il est proposé de s'appuyer sur l'expérience acquise par le Conseil de développement de la recherche sur la famille du Québec (CDRFQ), sur ses capacités de ralliement, pour mettre sur pied un tel organisme. Le CDRFQ a réalisé il y a quelques années un inventaire des besoins de recherche et de formation dans le domaine de la famille et de l'enfance¹. En collaboration avec le Conseil de la famille et de l'enfance, il a aussi tenu un symposium de recherche sur le thème de « La famille à l'horizon 2020 » ainsi qu'un colloque-débat qui a suivi en 2008². Il a publié en mai 2009 un *Bulletin de recherche* présentant un panorama, certes incomplet, mais très révélateur d'observatoires nationaux et internationaux, de centres de transfert et d'organismes de veille, dans le domaine de la famille et de l'enfance³.

Depuis plus d'une année, il a réalisé de nombreuses consultations auprès des partenaires intéressés. Il en est résulté le dépôt au MDEIE, en juin 2009, d'une « Lettre d'intention ». Par la suite, une rencontre des partenaires s'est tenue en novembre 2009, à l'Université du Québec à Trois-Rivières, laquelle a mené à la constitution d'un comité-pilote et à la rédaction de cet avant-projet. Une dernière rencontre de validation est prévue en janvier 2010 avec tous les partenaires du projet, aux fins de dépôt du projet final soumis au ministère avant la fin du même mois.

¹ CDRFQ, *Inventaire des besoins en matière de recherche et de formation dans le domaine de l'enfance et de la famille*, septembre 2005, 35 p.

² Bulletin *Recherches sur la famille*, publié conjointement par le Conseil de la famille et de l'enfance et le CDRFQ, hiver 2009, 24 pages (disponible sur le site du CDRFQ).

³ Le Bulletin *Recherches sur la famille*, qui a été publié par le CDRFQ en mai 2009, disponible sur son site Internet, présente un état de la question, décrit de nombreux organismes nationaux et internationaux apparentés à des veilles, des observatoires et des activités de liaison et de transfert (www.uqtr.ca/cdrfq).

1. Pertinence et justification

1.1 Des changements qui nous interpellent

La diversité des formes familiales, les nouveaux aspects de la parentalité, la montée des aspirations en matière de conciliation famille-travail, les fortes aspirations culturelles et scolaires associées à l'éducation des enfants, les changements démographiques en cours et le vieillissement de la population, constituent des aspects bien documentés par la recherche scientifique. Les nouvelles réalités d'aujourd'hui en sont façonnées. Elles ont déjà eu d'importantes répercussions sur le travail, l'économie, le droit, la vie familiale, l'éducation, le transport. Elles constituent une trame des transformations en cours au Québec et en Occident. Ces changements imposent la mise en place de programmes et de politiques adaptés aux nouvelles réalités familiales et démographiques, supposent que les interventions s'appuient sur des données crédibles et vérifiables et dont les retombées peuvent être évaluées. Le continuum « recherche – transfert – adaptation aux milieux de pratique – évaluation et innovation sociale » est devenu incontournable.

Les résultats de travaux de recherche sur la famille ne sont pas, pas toujours ou pas suffisamment, traduits concrètement dans les milieux de pratique et, inversement, les milieux de pratique manquent parfois d'outils spécifiques afin de soutenir leurs actions et leurs interventions. Certaines de leurs pratiques mériteraient d'ailleurs d'être diffusées et utilisées plus largement. Nous prenons pour acquis que le partage d'expériences pratiques novatrices, appuyées sur des données probantes devrait être valorisé, précisément dans le contexte des changements sociodémographiques intenses observés au cours de ces dernières années au Québec. Il faut systématiser de nouvelles façons de faire, axées sur l'innovation sociale, plutôt que de s'y adonner de manière trop ponctuelle.

Afin de répondre à ces nouveaux besoins, nous proposons la création d'un nouvel Organisme de liaison et de transfert innovant, entièrement dédié à la connaissance des grands changements sociaux et démographiques qui affectent les familles. Moins axé sur les problématiques sociales, déjà couvertes en partie par divers autres organismes (délinquance, pauvreté, insécurité, etc.), ce nouvel OLTIS se donne pour tâche d'établir des liens forts entre les décideurs, les chercheurs et les intervenants sur des thématiques identifiées par les partenaires, aux fins de transfert et de partage des expériences acquises dans un objectif général d'innovation sociale.

1.2 Des demandes de la part des milieux communautaires, ainsi que des milieux politiques municipaux, régionaux et gouvernementaux

Dans le cadre des consultations menées en préparation de ce document auprès des milieux communautaires et politiques, ceux-ci ont clairement exprimé leurs besoins de transfert et d'innovation, afin de mieux adapter leurs politiques, leurs interventions et leurs programmes aux changements démographiques et sociaux qui affectent les familles. Ainsi, les organismes d'intervention auprès des familles sont tout à fait conscients de l'importance d'appuyer leurs actions à la fois sur leur propre expertise pratique et sur une démarche alimentée par des connaissances scientifiques pertinentes et à jour. Leur mission en est une de service et d'aide aux familles, dans un contexte de changement social et démographique. Ils ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour la recherche et le transfert de connaissances, même s'ils sont en demande constante de nouvelles informations, de nouveaux outils et de données probantes. Les expériences dont ils nous ont fait part sont très variées, des plus formelles aux activités ponctuelles. Certaines ont donné lieu à des conclusions significatives, voire transférables à d'autres milieux, d'autres mériteraient à être plus systématiques. Des contextes variés facilitent ou freinent la collaboration entre décideurs et chercheurs.

Ils nous ont exprimé clairement :

- leur intérêt pour une mise à jour régulière des connaissances pertinentes à leurs interventions, mais aussi la nécessité de liens forts avec les praticiens dans le transfert et l'appropriation des savoirs scientifiques et pratiques ;
- leurs attentes pour que leur participation à des projets de recherche prenne place dès le début de la conception du projet, de manière à pouvoir en fixer d'entrée de jeu des objectifs de liaison et de transfert adaptés à leurs besoins ;
- leurs attentes pour mettre en place des activités de liaison et de transfert de manière régulière et structurée plutôt que de s'en tenir à des opérations ponctuelles, voire passagères ;
- leurs demandes pour que leur propre expertise de liaison, de transfert et d'innovation soit considérée et valorisée ;
- leurs demandes pour que soit valorisée leur expérience pratique en matière d'utilisation des connaissances et de mise en œuvre de programmes appuyés sur des données probantes ;

- leurs besoins de formation spécifique selon des modalités souples et adaptées.

Par ailleurs, le développement significatif de politiques sociales et économiques pour les familles, tant au plan régional que provincial, suscite par exemple des besoins accrus de connaissance, de veille stratégique, en vue de l'adaptation des programmes aux besoins des divers milieux. Les villes ne sont pas en reste, puisqu'un très grand nombre d'entre elles se sont dotées de politiques familiales municipales, élargies de plus en plus aux dynamiques intergénérationnelles. Elles commandent à leur tour des besoins de transfert de connaissances, adaptées à leur situation, en vue de l'évaluation et la mise à jour de leurs programmes et activités, à partir de données probantes et crédibles.

Il en est de même des organismes consultatifs nationaux, chargés de soumettre des avis et des recommandations au gouvernement. Leurs travaux prennent directement appui sur des informations scientifiques produites par les divers milieux de la recherche, qu'ils adaptent à leurs besoins.

1.3 Des chercheurs expérimentés

La création de grandes équipes universitaires, ayant une longue expérience, témoigne de la vigueur de la recherche scientifique. Les recherches sont de plus en plus nombreuses, les travaux scientifiques se multiplient à un rythme accéléré. Une grande partie des publications circulent dans les milieux scientifiques uniquement. Même si les chercheurs font des efforts notables pour diffuser leurs travaux dans les milieux de pratique, les témoignages recueillis dans le cadre de nos consultations sont explicites à cet égard : les exigences liées à leur parcours professionnel, la multiplication des responsabilités de recherche et de formation de chercheurs, ne permettent pas de remplir comme on le souhaite des fonctions de valorisation des travaux scientifiques, de transfert de connaissance et d'adaptation aux réalités de l'intervention sociale. C'est pourquoi de nombreux chercheurs que nous avons rencontrés ont exprimé clairement :

- que soit reconnue leur propre expérience en matière de liaison et de transfert des connaissances, qu'elle soit mise à profit et qu'elle puisse être amplifiée par des procédés pédagogiques appropriés ;
- que le projet soit l'occasion de favoriser le transfert des connaissances tant dans les milieux d'intervention que dans les milieux scientifiques ;

- que l'activité de « liaison » implique un partage de connaissances et d'expériences pratiques qui déborde des préoccupations sectorielles ou thématiques des partenaires impliqués ;
- que les moyens de diffusion scientifique et de transfert de connaissance existants ou innovants (revues scientifiques, banques de données, etc.) soient davantage mis en valeur.

1.4 Un besoin dans le domaine de l'innovation sociale auprès des familles

Tout comme il existe au Québec des organismes chargés de la valorisation de la recherche et du transfert des connaissances dans divers champs spécifiques (éducation, santé, culture, administration publique, etc.), il faudrait aussi assurer les mêmes outils aux organismes d'intervention auprès des enfants, des familles et des aînés. Ces organismes ont exprimé leur besoin de profiter des avancées scientifiques du Québec dans le domaine social. Ils n'ont pas accès à un centre assurant la liaison et le transfert des connaissances scientifiques de même que le partage des expériences pratiques novatrices appuyées sur des données probantes. Un pas doit être franchi. Le nouvel « OLTIS » proposé, tout en s'appuyant sur l'expertise scientifique et pratique existante, répondrait aux besoins exprimés pour une intensification des activités de liaison et de transfert en leur donnant l'ampleur et le rayonnement nécessaires.

Par la médiation de formes variées d'activités et de services destinés aux décideurs, chercheurs et intervenants, il permettrait de rendre plus systématique les échanges en termes de recherche et d'intervention, d'assurer de meilleures conditions de liaison et de transfert de connaissances scientifiques et pratiques, d'instaurer une véritable dynamique de partage des expériences diversifiées de chacun des partenaires.

1.5 Un modèle proprement québécois de liaison et de transfert

Même s'il existe de nombreuses initiatives dans le domaine, le champ visé par ce nouvel organisme en faisant foi, ce projet d'un Organisme de liaison et de transfert occuperait un espace qui n'est pas couvert par aucun autre centre de liaison et de transfert dans le domaine social au Québec. On constate en effet qu'au Québec, même si de nombreux organismes répondent à l'appellation d'observatoires (par exemple : l'Observatoire de l'administration publique, l'Observatoire de la culture et des communications), ou encore de centres de transfert (par exemple : le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec), il n'en existe pas dans le domaine de la famille et de l'enfance, de la

parentalité ou encore des solidarités intergénérationnelles⁴. La lacune à combler est évidente ! En France seulement, on compte au moins trois observatoires dédiés à l'enfance et un qui touche aux questions familiales, en plus d'un observatoire européen sous la responsabilité de l'OCDE.

La tradition anglo-saxonne et américaine semble privilégier de forts liens avec les universités, au point que les organismes répertoriés sont directement rattachés à des chercheurs universitaires ou encore que des fondations privées en soutiennent un grand nombre. La tradition européenne, de même que le cas australien semblent préférer des liens forts avec les gouvernements. Divers cas de figures sont ici possibles : la création directe par les pouvoirs publics de centres de veille, de diffusion ou de transfert ; le soutien financier important des pouvoirs publics pour la mise en place de tels organismes ; ou encore le souci d'un organisme parapublic de maintenir son propre site de veille et ses propres activités de transfert. Ajoutons cependant que peu de ces organismes insistent sur les savoirs pratiques produits par les intervenants, alors qu'au Québec, une expertise certaine s'est développée en cette matière. Ainsi, on peut s'inspirer à la fois de l'expérience européenne et de la tradition anglo-saxonne pour proposer un modèle de fonctionnement original pour le Québec.

L'organisme de liaison et de transfert que nous proposons cherche ainsi à tirer partie des expériences internationales en misant sur les caractéristiques suivantes :

- un organisme autonome, ayant une gouvernance ouverte aux divers partenaires du domaine scientifique, communautaire et politique ;
- des liens forts avec les chercheurs et les équipes de recherche ;
- la reconnaissance de l'expertise acquise par les intervenants dans la construction des savoirs ;
- des thématiques de liaison et de transfert expressément identifiées par les partenaires ;
- un lieu de convergence, de partage et de transfert des expériences acquises en matière de pratiques innovantes.

⁴ Le « Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale », CLIPP, s'intéresse notamment aux problèmes d'abus sexuels des enfants, de délinquance et d'itinérance, de violence conjugale, de dépendance par rapport aux stupéfiants, d'abus envers les aînés, ce qui n'est nullement le champ qu'entend couvrir l'OLTIS proposé.

1.6 Un réseau dynamique, un environnement actif

Ce nouvel organisme s'adresserait à un réseau dynamique de chercheurs et d'intervenants, dans un environnement actif et porteur d'initiatives stratégiques.

Pour ce qui est de la recherche, rappelons que le CDRFQ a été partenaire de trois « Actions concertées » pour le soutien à des équipes de recherche entre 1995 et 2004, programmes qui ont indéniablement contribué au développement significatif de la recherche. De nos jours, on retrouve des équipes et des chercheurs individuels dans la plupart des universités québécoises. À titre d'illustration, mentionnons que pour l'année 2007-2008, le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) a répertorié des subventions pour au-delà de 800 000\$ dans le champ « famille ». Le « Répertoire de la recherche publique du Québec » compte 246 entrées sous le champ d'intérêt « famille » ou « enfants ». Au Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), en 2008-2009, 41 projets ont été subventionnés au Québec sous le thème « famille » (titre ou mots-clés), pour un total approximatif de 1 380 000\$, dont une chaire de recherche (statistiques sociales et changement familial) et une aide à la revue « Enfances, familles, générations ».

Quant au réseau d'intervenants, si l'on ne tient compte que des partenaires actuels associés au projet, l'Association québécoise des centres de la petite enfance est un réseau d'entreprises d'économie sociale qui regroupe quelques 800 CPE et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial, offrant des services de garde éducatifs partout au Québec ; elle a mis sur pied le « Projet Odyssée » visant à recenser les pratiques innovantes, les valider au sein d'un comité scientifique puis en assurer la diffusion. Le Carrefour action municipale et famille identifie à ce jour près de 300 municipalités et MRC qui se sont dotées ou sont en train de se doter de politiques familiales municipales ; récemment il obtenait également le mandat de soutenir davantage les municipalités et les MRC qui désirent encourager le vieillissement actif dans le cadre de leur politique familiale municipale ; il vient de lancer son nouveau programme « Municipalité amie des enfants » ; il publie son propre mensuel *Municipalité et famille*. La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir regroupe pour sa part plus de 80 centres communautaires disséminés dans presque toutes les régions du Québec. La Fédération québécoise des organismes communautaires famille regroupe près de 200 organismes locaux des « Maisons de la famille » à divers groupes d'entraide familiale ainsi que plus d'une trentaine d'organismes associés et ce, dans toutes les régions du Québec. Le Réseau pour un Québec famille, enfin, qui se donne pour mission de rejoindre le grand public dans la

valorisation de la famille, a dénombré près de 500 activités locales dans le cadre de « La semaine québécoise des familles » et compte plus d'une vingtaine d'organismes nationaux à titre de partenaires.

Dans le domaine des organismes d'intervention auprès des jeunes, la Table de concertation des Forums jeunesse régionaux du Québec regroupe vingt-et-un forums régionaux. Le Réseau des Carrefours jeunesse emploi du Québec regroupe quant à lui quatre-vingt-dix-huit membres.

Et c'est sans compter les regroupements et organismes que rejoignent les trois grands organismes consultatifs nationaux (famille et enfance, jeunesse, aînés).

Bref, le réseau porteur d'un tel projet fait preuve de maturité et de réceptivité au plan de la recherche scientifique et de l'intervention. Le Centre pourra s'y alimenter en termes de connaissances scientifiques et de pratiques innovantes tout en permettant à l'ensemble des acteurs de bénéficier de la synergie qui en résultera.

De plus, l'environnement global de ce futur Centre renvoie à une communauté élargie susceptible tant de faire appel à ses services que de l'alimenter en activités innovantes. Municipalités, employeurs locaux, organismes communautaires intervenant à tous les âges de la vie, corps intermédiaires, ministères publics et conseil nationaux, chacun, selon son rythme et ses compétences, développe des activités et des programmes dont s'alimentera le Centre, lequel aura aussi la tâche de s'alimenter aux travaux des chercheurs et des équipes de recherche universitaires, devenant ainsi un carrefour majeur de liaison et de transfert. La figure 1 ci-contre (page 12) permet de visualiser cet environnement dynamique dont le futur OLTIS projeté deviendrait un acteur majeur.

2. Les consultations avec les partenaires

Pour en arriver à définir un projet crédible, une série de consultations a été menée auprès des principaux partenaires associés à la création de ce nouvel OLTIS.

On pourra constater qu'en plus du ministère de la Famille et des Aînés, qui a accompagné ce projet depuis les débuts de sa conception, quatre catégories de personnes ou d'organismes ont été consultées : des chercheurs et des équipes de recherche ; des organismes communautaires ; des organismes consultatifs

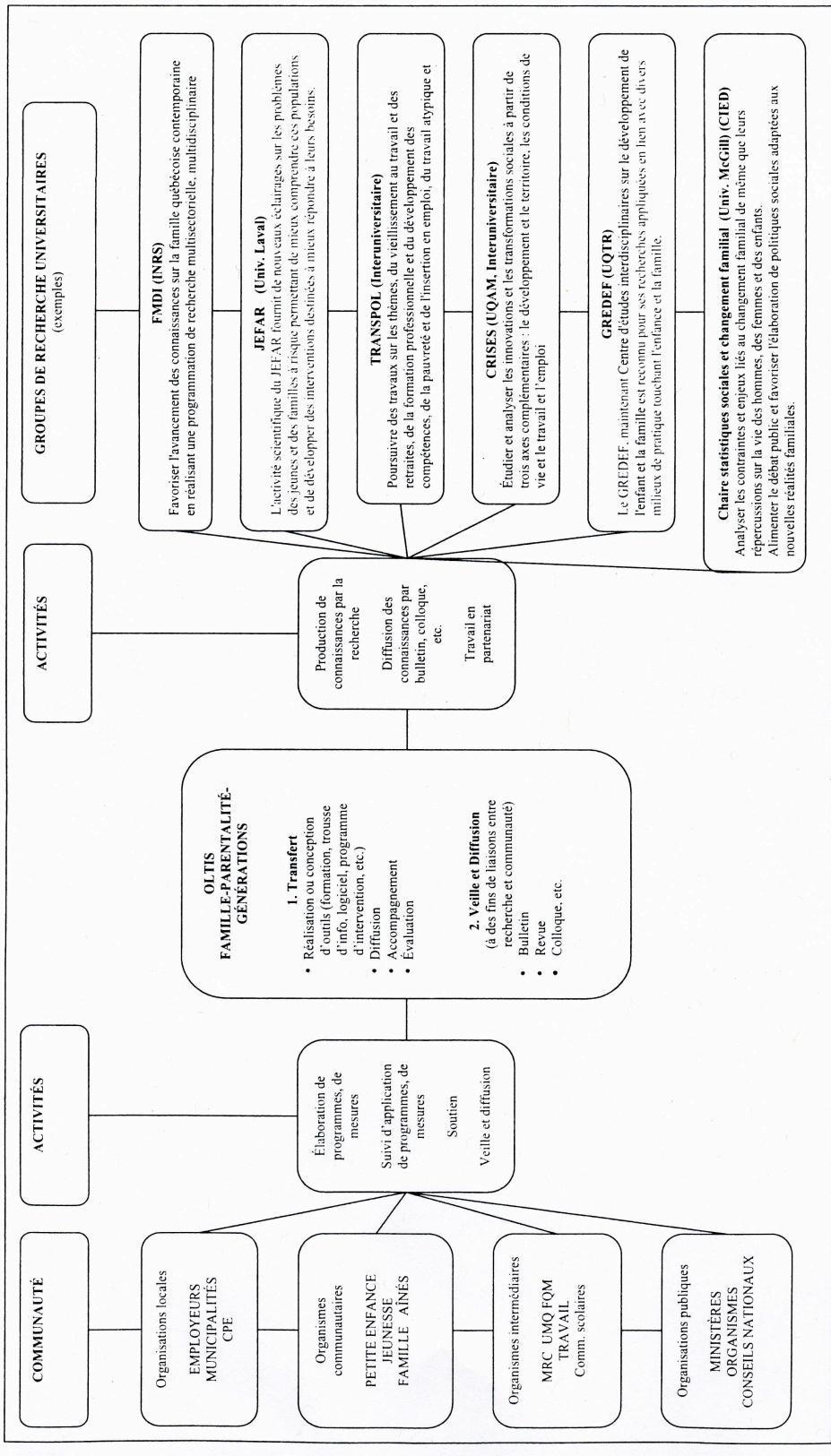
nationaux ; des organismes en lien avec les décideurs politiques, aux plans municipal et régional (UMQ, FQM et CRÉ).

Le choix des chercheurs et équipes de recherche consultés tient à leur expertise de longue date dans le domaine de la famille. Nous en avons fait état dans une section précédente. Pour ce qui est des organismes communautaires d'intervention auprès des familles, nous avons privilégié ceux qui offrent des services de soutien direct, soit auprès des intervenants et des familles, soit auprès du grand public. Nous avons également privilégié les grands organismes nationaux d'intervention et de soutien auprès des jeunes et des aînés. Le choix des trois grands organismes consultatifs nationaux (jeunesse, famille, aînés) s'impose de lui-même si l'on veut donner à ce nouvel OLTIS une dimension de solidarité intergénérationnelle. Et enfin, nous avons tenu à ce que les retombées de transfert de ce nouvel OLTIS rejoignent les décideurs politiques, d'où la présence de partenaires gouvernementaux, de la FQM, de la CRÉ-Mauricie qui nous permettra de rejoindre l'ensemble des CRÉs, ainsi que du rôle dévolu au Carrefour action municipale et famille comme interlocuteur mandaté par l'UMQ.

Soulignons encore qu'en plus des partenaires du projet associés à sa gouvernance, nous avons consulté des responsables d'organismes de liaison et de transfert existants afin d'obtenir leurs commentaires et leurs suggestions et pour éviter tout chevauchement de mission (tout particulièrement le CTREQ). De plus, nous avons consulté quelques organismes indépendants (notamment l'Institut du Nouveau Monde et l'Institut de recherche en politiques publiques).

Il va sans dire qu'en fonction de l'évolution des activités de ce futur Centre, d'autres partenaires pourront être intéressés à se joindre à sa gouvernance et à la définition de ses orientations. Des consultations sont d'ailleurs en cours avec des organismes nationaux d'intervention auprès des jeunes et auprès des aînés pour les associer au projet. Nous anticipons également la participation d'un nombre de plus en plus grand de chercheurs en provenance de la majorité des universités québécoises, au fur et à mesure de l'évolution du projet.

ENVIRONNEMENT D'UN FUTUR OLTIS FAMILLE-PARENTALITÉ-GÉNÉRATIONS



**3. Un nouvel organisme de liaison et de transfert
dans le domaine de l'innovation sociale :
« Le Centre québécois de liaison et de transfert
Familles, parentalité et générations »**

3.1 Mission générale : « connaître, comprendre, agir »

Cet organisme de liaison et de transfert aurait la mission générale suivante :

À l'intention des décideurs et des intervenants, mettre en œuvre des activités de liaison et de transfert visant à favoriser l'innovation des pratiques dans le domaine des programmes, des politiques en lien avec les familles et les générations à tous les âges de la vie.

Les termes clés de la mission générale de ce futur Centre sont *le transfert des connaissances* et *la liaison entre les chercheurs et les intervenants*. Pour définir les grandes activités que devra mettre en œuvre ce nouvel OLTI, nous nous sommes inspirés des documents de réflexion les plus récents produits au Québec sur les questions de « transfert », de « liaison », de « veille », de « valorisation de la recherche »⁵. Ces termes ne sont pas univoques bien entendu et peuvent donner lieu à des interprétations divergentes. Les documents cités proposent un cadre de référence dont nous nous sommes inspirés, qu'il faut adapter à la situation particulière de l'intervention sociale auprès des familles.

Dans le domaine de l'innovation sociale, le *transfert des connaissances* à l'intention des milieux d'intervention consiste en la mise en place d'activités, de produits et de services dont les composantes ont fait l'objet d'une validation scientifique. Il permet l'appropriation des connaissances scientifiques et techniques produites par les chercheurs et les intervenants. Il s'accompagne généralement de la diffusion d'informations scientifiques adaptées aux milieux d'intervention, de la mise à jour des connaissances scientifiques ainsi que de la diffusion de pratiques innovantes sous formes de veilles stratégiques, de

⁵ Conseil de la science et de la technologie, *La valorisation de la recherche universitaire. Clarification conceptuelle*, Québec, février 2005, 34 p. *Rapport sur l'organisation universitaire des services sociaux* (« Rapport Duplantie »), Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2005, 32 p. *La recherche, comment s'y retrouver ? Revue systématique des écrits sur le transfert des connaissances en éducation* (« Rapport Landry »), Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2008, 47 p.

réseaux d'information, de bulletins, etc. Il a notamment comme conséquence « la mise en valeur des résultats de la recherche et des savoirs pratiques »⁶.

Les activités de liaison, pour leur part, peuvent être décrites comme des activités de transferts traduites par des rencontres de tout genre, aux formats multiples et qui permettent la circulation des informations scientifiques et des expériences pratiques entre les chercheurs et les intervenants : colloques, conférences, programmes de formation, activités pratiques d'appropriation, etc. Elles impliquent l'interaction entre les chercheurs et les intervenants dans les étapes de création et de diffusion de connaissances scientifiques et pratiques.

Les modalités précises d'établissement des activités de liaison et de transfert, ainsi que des « biens livrables » énumérés plus loin, seront définis via la structure de gouvernance de ce nouvel organisme, telle que décrite à la rubrique 4.1.

3.2 Objectifs

En conséquence, dans la perspective de la mise en place de services, de programmes et de politiques adaptés aux changements démographiques et sociaux, le Centre aura pour objectifs :

- *d'instaurer une dynamique de collaboration qui permettra des échanges systématiques et réguliers d'expériences et de connaissances entre décideurs, chercheurs et intervenants ;*
- *de concevoir et construire des outils visant à soutenir l'innovation sociale dans les interventions en lien avec les familles et les générations à tous les âges de la vie ;*
- *d'améliorer les pratiques, les programmes et les politiques par l'utilisation de données probantes.*

Pour chacun de ses objectifs, des activités et « biens livrables » sont définis dans une rubrique du document à cet effet.

⁶ Rapport Duplantie, 2005, p. 16.

3.3 Les thématiques spécifiques : un programme d'action

À la suite des consultations formelles avec les partenaires, il est possible de préciser un programme d'action définissant les priorités en matière de liaison et de transfert. En accord avec la mission générale du Centre proposé et de ses objectifs, nous identifions ainsi les thématiques :

Services aux familles

Soutien à l'exercice de la parentalité

Soutien au développement des solidarités intergénérationnelles

On aura remarqué que ces thématiques spécifiques s'adressent au champ général qu'entend couvrir ce nouvel organisme, à savoir l'ensemble du cycle de vie associé aux dynamiques familiales et intergénérationnelles, mais qu'il en balise les priorités. À titre d'exemple, on pourra s'adresser aux pratiques innovantes et aux savoirs pratiques développés dans les services de garde ; on pourra tenir compte de l'expérience des politiques familiales et de leur impact concret ; on pourra s'adresser au bilan des actions menées dans le cadre des mesures de conciliation famille-travail ; on pourra systématiquement relever des pratiques innovantes de solidarités intergénérationnelles adaptées à la réalité québécoise.

Ces thématiques seront précisées davantage en fonction de l'évolution du projet. De plus, un plan triennal défini en association avec les partenaires, identifiera la programmation associée à chaque thématique. La priorité sera accordée aux besoins spécifiques identifiés par les partenaires en vue d'établir un programme crédible de liaison, de transfert, de formation et d'information. Dans chacun des cas, les outils et biens livrables identifiés plus bas seront spécifiés : veille stratégique, documents de synthèse, boîtes à outils, programme de formation, etc.

3.4 Activités et « biens livrables »

Les activités et « biens livrables » que l'on peut identifier de manière provisoire et dont le contenu sera adapté à la mission générale et aux objectifs poursuivis par le futur Centre, peuvent être déclinés ainsi. Dans la pratique, il va de soi que ces diverses initiatives peuvent inclure dans des proportions variables des

éléments de diffusion des connaissances, de transfert ou d'appropriation, qu'elles peuvent s'adresser à des publics variés.

Des activités régulières visant le transfert des connaissances, la valorisation de la recherche et des pratiques innovantes, ainsi que la liaison entre chercheurs, décideurs et intervenants

Comme on l'a souligné plus haut, les activités de transfert impliquent la valorisation et l'appropriation des connaissances. Selon le rapport Duplantie, il faut y inclure la valorisation de l'expertise pratique des intervenants dans la mise en place de programmes fondés sur des faits vérifiables, de même que la valorisation de leur expérience pratique d'appropriation des connaissances⁷. La valorisation et le transfert supposent également une mise en relation régulière, sinon permanente, des chercheurs et des intervenants ; elle prend également la forme de programmes de formation définis plus loin ; ce qui renvoie cette fois à des activités de liaison. Mais compte tenu de leurs obligations et responsabilités, il n'est pas toujours possible d'assurer la disponibilité des personnes pour des contacts étroits et réguliers. Il faut prévoir des activités de valorisation et de transfert misant sur les possibilités des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; ainsi des séminaires, des présentations, des discussions peuvent être précédés ou relayés par des outils technologiques adaptés.

Pour ce faire, *en permanence*, le Centre tiendra un site Internet convivial et à jour.

Sur une base mensuelle, (ou éventuellement sur une base plus fréquente pour des capsules d'information scientifique), il publiera un Mensuel d'information, lequel comprendra aussi des fiches de lecture ou des fiches de synthèse d'ouvrages ou de documents récents.

Sur une base trimestrielle, il publiera une « Lettre » faisant le point sur un dossier d'actualité (le réseau stratégique des chercheurs et des intervenants étant mis à profit) et proposant des synthèses de publications scientifiques et de programmes d'action. Le contenu de cette lettre sera alimenté par les professionnels du Centre, les chercheurs associés ainsi que les demandes en provenance des milieux d'intervention.

⁷ Rapport Duplantie, cité, 2005, p. 17.

Sur une base ponctuelle, mais selon un rythme convenu, en consultation avec les partenaires et en fonction des besoins, il fera appel à plusieurs spécialistes et praticiens d'un domaine donné pour produire :

- des documents de synthèse ; y compris, éventuellement, des ouvrages de synthèse ;
- des « boîtes à outils » répondant aux besoins de clientèles particulières, appuyées sur des données scientifiques crédibles ;
- des dossiers techniques supportant des interventions adaptées, ayant fait l'objet d'évaluation selon un protocole méthodologique reconnu.

En collaboration avec le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), le Centre développera également un programme de *Bourses de recherche en milieux de pratique*. Il s'agira d'offrir à chaque année un certain nombre de bourses pour inciter des étudiants universitaires à réaliser un mémoire de maîtrise ou une thèse de doctorat dans un sujet qui rencontre les thématiques du Centre, incluant obligatoirement un stage (d'une durée à déterminer) dans un organisme communautaire partenaire du projet.

Au terme de sa programmation triennale, le Centre tiendra un congrès international portant sur l'évaluation des activités de liaison et de transfert dans les domaines couverts par ses thématiques spécifiques.

Une veille stratégique

La veille consiste en une activité soutenue de repérage de connaissances scientifiques dans un domaine donné, jumelée à l'identification de programmes et de politiques « fondés sur des faits vérifiables » ayant fait l'objet d'une évaluation crédible. Il est question de veille « stratégique » pour définir une veille ciblée sur un enjeu identifié comme prioritaire par les partenaires, d'une durée limitée dans le temps, et menant à une synthèse de connaissances largement redéployée auprès d'un réseau d'utilisateurs potentiels.

En ce sens, cet OLTIS assurera une veille stratégique qui soit plus qu'une veille purement documentaire, visant à offrir à ses partenaires, dans un format condensé et dans un langage accessible, de manière la plus conviviale possible, les résultats de recherche et les « faits porteurs d'avenir » autour d'enjeux préalablement identifiés, en offrant notamment aux équipes de recherche et aux chercheurs des moyens de valorisation de leurs résultats de recherche. Cette

veille se déclinera en permanence par la mise à jour d'un Portail expressément créé à cet effet.

Diffusion scientifique

La plupart des organismes internationaux recensés dans notre Bulletin de recherche de mai 2009 maintiennent des activités de diffusion proprement scientifique, sous forme de rapports de recherche, de revues scientifiques ou de banques de données. Par exemple, l'organisme américain « National Council of Family Relations » (NCFR) dispose de ses propres revues scientifiques indépendantes, tout en regroupant aussi des éducateurs familiaux et des intervenants communautaires et sociaux.

C'est ainsi que cet OLTIS appuiera la publication de la revue scientifique internationale « *Enfances, familles, générations* », dont il assurera la valorisation tout en préservant son indépendance éditoriale. À cet égard une entente de collaboration sera établie entre le nouveau Centre et la revue.

Des activités d'accompagnement et de formation

Les activités de formation, ad hoc et non créditées, pourront prendre la forme de séminaires, de courtes sessions de formation, dans diverses régions du Québec, à l'attention des publics spécialisés et en fonction de leurs demandes spécifiques (dans le domaine de l'enfance, de la jeunesse, des aînés, auprès des responsables de politiques locales, etc.). Le Centre s'appuiera sur son réseau de chercheurs et d'intervenants pour ces activités. Il fera également appel aux institutions d'enseignement pour des formations spécialisées éventuellement créditées. Tel que précisé, ces activités peuvent être appuyées par des outils technologiques en amont ou en aval.

Le Centre veillera également à être présent dans les activités institutionnelles ou régulières de ses membres (assemblées générales, rencontres périodiques, etc.), pour proposer des éléments de transfert et de formation adaptés à leurs besoins et maintenir à jour sa connaissance des activités, programmes et pratiques quotidiennes de ses partenaires.

De telles activités pourraient également prendre la forme de courtes capsules techniques ou pratiques sur divers sujets, la constitution de dossiers thématiques à la demande ou sur projet, de même que des outils d'information adaptés et validés.

Les résultats des *veilles stratégiques* serviront également à la constitution de dossiers pédagogiques.

4. Structure et fonctionnement

4.1 Le rôle des partenaires dans la nouvelle structure : gouvernance et évaluation

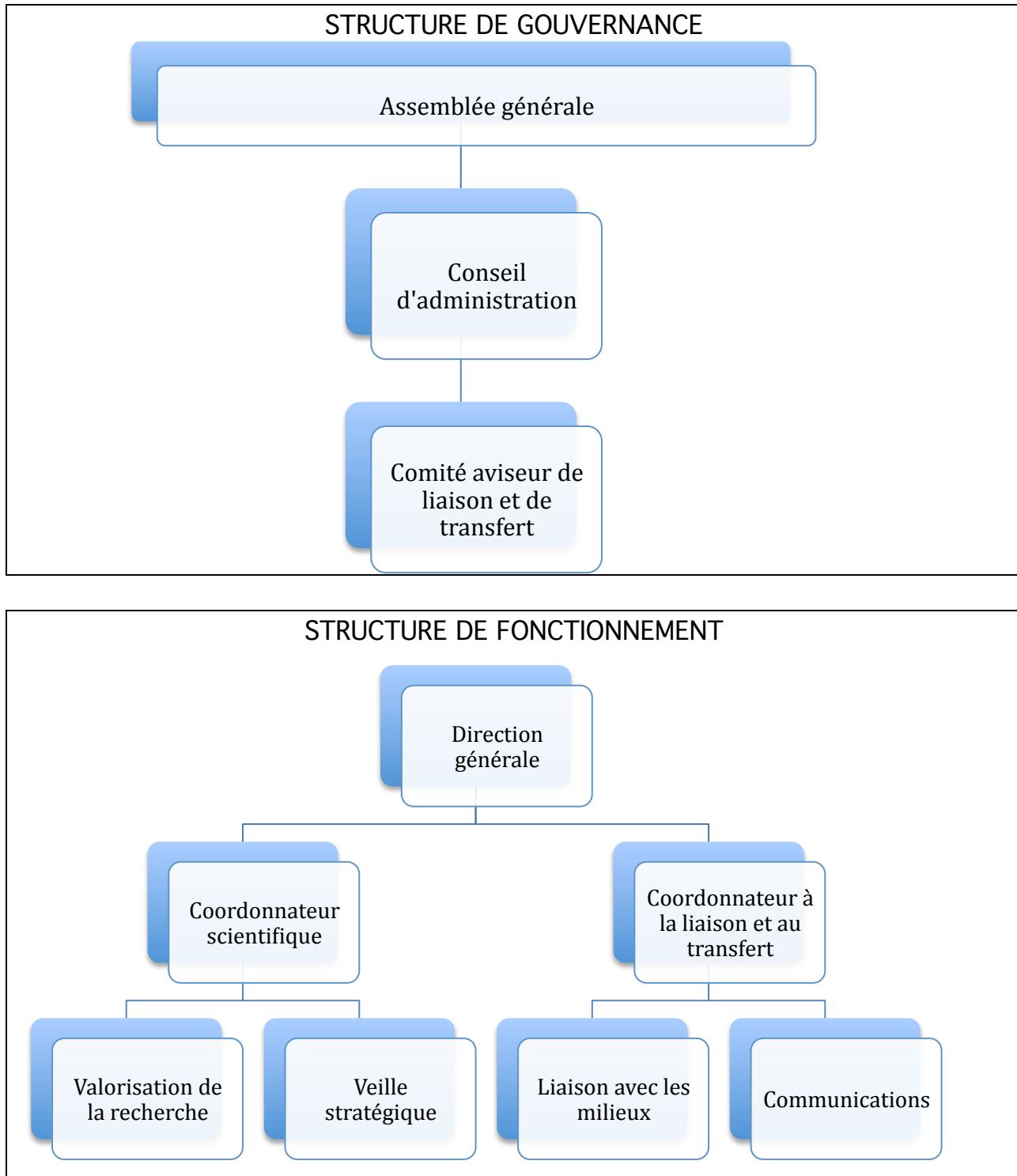
Chacun des partenaires associés à la création formelle de cet OLTIS aura droit de vote à *l'assemblée générale* et choisira les membres de son *conseil d'administration*. Il participera de plein droit à la définition des orientations et des activités. La répartition d'un juste équilibre des membres du conseil d'administration, entre chercheurs, organismes communautaires, conseils nationaux et partenaires politiques se fera lors de l'assemblée générale, sur le mode du consensus. De plus, tel que déjà mentionné, au fur et à mesure de l'avancement des travaux, nous prévoyons que d'autres partenaires s'associeront au projet. Tel que déjà spécifié, les priorités thématiques de liaison et de transfert seront expressément identifiées par les partenaires du Centre et feront l'objet d'un suivi régulier.

Outre l'assemblée générale et le conseil d'administration, dans la structure de ce nouvel organisme, on créera un *comité aviseur de liaison et de transfert*, composé de décideurs, de chercheurs et d'intervenants, renouvelé périodiquement, dont la fonction sera d'évaluer le degré d'innovation des diverses recherches et d'expériences recensées afin de mieux orienter le transfert des connaissances.

Nous prévoyons également la possibilité d'un statut d'*Associés*, pour les individus et les organismes qui veulent exprimer leur intérêt et leur soutien au Centre, qui souhaitent être tenus informés de ses activités, ou qui participeront éventuellement à des activités ponctuelles. Ces *Associés* seront invités à participer à l'assemblée générale annuelle du Centre, sans droit de voit.

Pour la mise en place de ce nouvel OLTIS, un *comité pilote* sera formé dès le début de l'année 2010. Composé de représentants de chacune des catégories de partenaires, il aura pour tâche de préciser les règles de gouvernance et les règlements généraux puis de les faire valider par l'ensemble des partenaires du projet. Il aura également pour tâche la mise en place progressive de l'infrastructure du Centre, ainsi que la convocation et la tenue de la première assemblée générale.

La figure suivante permet de visualiser une structure éventuelle de gouvernance et de fonctionnement.



4.2 Une programmation triennale

L'ensemble des partenaires associés au projet n'attendent que la création formelle du Centre pour démarrer le plus rapidement possible les activités de liaison et de transfert déjà identifiées. Comme dans le cas des autres organismes de liaison et de transfert, une *programmation triennale* doit être considérée pour l'atteinte des objectifs du Centre. L'échéancier général ainsi que les priorités thématiques seront définis dès le départ par les partenaires du Centre qui en assumeront la gouvernance.

4.3 Retombées attendues

Au vu des changements démographiques et sociaux que connaissent les sociétés occidentales et à plus forte raison le Québec, il s'avère nécessaire d'appuyer tout projet d'intervention auprès des individus et des familles sur des informations scientifiques pertinentes et validées, appropriées et adaptées aux nouvelles réalités familiales. Les travaux que nous avons menés en 2005 (voir *Inventaire...*, déjà cité) avaient permis d'établir que des rapports de plus en plus nombreux s'établissent entre les chercheurs et les intervenants du domaine de la famille et de l'enfance. Le Centre proposé entend rendre plus systématique de tels échanges, mieux structurer et adapter les outils mis à la disposition des décideurs, favoriser davantage les activités de transfert, se donner les moyens d'être encore plus à l'écoute des besoins des intervenants et de mieux profiter de l'expérience acquise par les chercheurs eux-mêmes en matière de transfert de connaissances.

En ce sens, ce nouvel OLTIS aura pour fonction de valoriser la recherche, puisque du personnel scientifique et professionnel permanent sera en relation systématique avec les chercheurs et les équipes de recherche. Il aura aussi pour fonction de faire valoir encore plus fortement l'importance du transfert des connaissances, auprès des chercheurs en leur proposant son appui, auprès des organismes de soutien à la recherche en leur en démontrant les retombées, et auprès des intervenants en mettant en place un accompagnement et des stratégies adaptés.

L'histoire récente du Québec s'est accompagnée d'un développement majeur et significatif de politiques, programmes et services adaptés aux besoins des familles d'aujourd'hui. Le développement de la recherche scientifique y est remarquable. L'hypothèse sous-jacente à la création de ce nouvel OLTIS est à

l'effet que la jonction entre la recherche et l'intervention doit se faire de manière systématique et non plus ponctuelle, que des liens forts et constants peuvent et doivent être établis entre les chercheurs et les intervenants. Le Centre proposé vise à intensifier et systématiser des modes d'intervention qui s'appuient sur des données scientifiques crédibles.

Les activités et les programmes identifiés sont conçus dans cette perspective : un programme systématique de diffusion qui met en jeu des moyens diversifiés à des rythmes adaptés aux contenus ; des activités régulières et soutenues de valorisation et de transfert des connaissances selon un rythme et des modalités qui conviennent à chacun des partenaires concernés et qui se modulent en fonction de leurs besoins à court, moyen et long termes ; enfin une veille stratégique pour demeurer à l'affût des nouvelles expériences et des connaissances scientifiques.

Il favorisera également des approches interdisciplinaires en faisant systématiquement appel à des expertises scientifiques dont il assurera l'appropriation et la valorisation.

Il s'appuiera également sur l'expertise pratique des décideurs et des intervenants pour l'identification des besoins de connaissance et de transfert ainsi que dans l'évaluation et la mise en place de programmes adaptés aux besoins du milieu. À cet égard, de nombreux partenaires communautaires disposent de leurs propres activités de diffusion et de transfert (bulletins, courriers électroniques, sites Internet, programmes ad hoc de formation). De concert avec ces organismes, par leur appui et leur collaboration, le Centre apportera « une valeur ajoutée » aux instruments existants, d'abord en leur assurant une large diffusion grâce aux moyens dont il disposera, ensuite en recourant à leur expérience d'intervention, enfin en leur proposant des éléments de contenu adaptés à leurs besoins.

Dans un souci de régionalisation, il veillera à ce que des collaborations de recherche et d'intervention se développent sur l'ensemble du territoire québécois.

De la sorte on peut entrevoir que les organismes d'intervention, par des services appropriés, ciblés, validés, seront mieux en mesure de faire face aux défis des changements économiques, démographiques et sociaux que connaissent les familles d'aujourd'hui tout au long des cycles de vie.

4.4 Besoins financiers

Pour définir les besoins financiers de ce nouvel OLIS, on peut s'appuyer sur les quelques exemples de centres de liaison et de transfert existant au Québec ; il faut aussi prendre en considération les activités prévues dans ce nouvel organisme. Le modèle provisoire de gouvernance prévoit la présence d'un directeur général et d'un directeur scientifique, ainsi que quatre directions assumées par un professionnel ou un conseiller. À cela il faut ajouter du personnel en charge du soutien administratif et des technologies de l'information et de la communication. Les besoins identifiés sont les suivants :

En termes de personnel

- Un directeur général
- Un directeur scientifique
- Une personne spécialiste des communications
- Une personne chargée du soutien aux organismes communautaires pour des activités de liaison, de transfert, d'accompagnement et de formation
- Une personne chargée de la valorisation de la recherche
- Une personne chargée de la veille stratégique
- Un technicien en charge des technologies de l'information et de la communication
- Du personnel ponctuel chargé de mission
- Une personne pour le soutien administratif

En termes d'infrastructure

Équipement régulier et espaces de bureaux adéquats

En termes de budget de fonctionnement

- Budget affecté aux communications et aux déplacements
- Budget dédié aux activités de liaison, de transfert et de formation
- Budget dédié à la diffusion scientifique
- Budget dédié à des contrats de recherche pour la constitution de dossiers et pour les veilles stratégiques
- Soutien à la relève scientifique par des bourses de recherche en milieu de pratique
- Fournitures de bureau, imprimerie, etc.

Assurances, vérification comptable

On se rappellera que la programmation sera triennale. Comme il s'agit de l'implantation d'un nouvel « OLTIS », les besoins financiers doivent tenir compte d'une mise en opération graduelle de l'organisme, particulièrement en ce qui concerne la mise en place de l'infrastructure et du recrutement de personnel.

L'annexe 2 propose un budget prévisionnel détaillé pour une année-type.

4.5 Localisation

Le Centre proposé sera localisé à Trois-Rivières et ce, pour trois raisons principales. En premier lieu, il importe de diversifier les sites d'implantation du savoir et de considérer les régions du Québec dans la mise en place éventuelle de nouveaux centres de liaison et de transfert. En second lieu, étant donné l'expertise de longue date du CDRFQ et sa transformation en un nouvel OLTIS, sa localisation à Trois-Rivières facilitera sa transition et sa consolidation. En troisième lieu, la collaboration de l'Université du Québec à Trois-Rivières, acquise depuis longtemps, nous donnera accès aux ressources du réseau universitaire (banques de données, serveurs, locaux pour des réunions et des colloques nationaux ou internationaux).

ANNEXE 1
Les partenaires associés au projet et à sa gouvernance

(liste provisoire à confirmer lors du dépôt du projet final en janvier 2010 ; des consultations sont en cours pour la participation de d'autres partenaires)

Chercheurs et équipes de recherche

Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille, UQTR (directeur : Monsieur Carl Lacharité)

Chaire de recherche en statistiques sociales et changements familiaux, Université McGill et Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS) (directrice : Madame Céline Le Bourdais)

ARUC Gestion des âges et des temps sociaux tout au long de la vie, TELUQ-UQAM (directrice : Madame Diane-Gabrielle Tremblay)

Madame Hélène Belleau, directrice, revue internationale *Enfances, Familles, Générations*

Madame Nathalie Bigras, Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et de pédagogie

Monsieur Éric Gagnon, Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale

Madame Josiane Le Gall, Centre de recherche et de formation, CSSS de la Montagne, Montréal

Monsieur Alain Roy, Université de Montréal, Faculté de droit

Madame Chantal Royer, Université du Québec à Trois-Rivières, Département d'études en loisir, culture et tourisme

Monsieur Jean-François Saucier, Hôpital Sainte-Justine, Département de psychiatrie

Madame Marie Simard, Université Laval, École de service social

Madame Michèle Vatz-Laaroussi, Département de service social, Université de Sherbrooke

Organismes communautaires

Association québécoise des centres de la petite enfance (représentante : Madame Geneviève Issalys)
 Carrefour action municipale et famille (directeur : Monsieur Marc-André Plante)
 Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (directeur : Monsieur Pierre Vigeant)
 Fédération québécoise des organismes communautaires famille (directrice : Madame Marie Leahey)
 Réseau pour un Québec famille (directeur : Monsieur Richard Martin)
 Le Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (Représentante : Madame Brigitte Dufour)
 La Table de concertation des Forums Jeunesse régionaux du Québec (directeur : Monsieur François Talbot)

Regroupements politiques

Union des municipalités du Québec, (UMQ), *le Carrefour action municipale et famille agira comme interlocuteur mandaté par l'Union* (représentant : Monsieur Marc-André Plante)
 Fédération québécoise des municipalités (FQM), *le Carrefour action municipale et famille agira comme interlocuteur mandaté par la FMQ* (représentant : Monsieur Marc-André Plante)
 Conférence régionale des élus de la Mauricie (CRÉ Mauricie), *laquelle agira comme interlocuteur privilégié auprès de l'ensemble des Conférences régionales des élus* (représentante : Madame Lucie Proulx)

Organismes consultatifs nationaux

Conseil permanent de la jeunesse (présidente : Madame Geneviève Dallaire)
 Conseil des aînés (président par intérim : Monsieur Jean-Louis Bazin)
 Conseil de la famille et de l'enfance (présidente : Madame Marie Rhéaume)

Gouvernement du Québec

Ministère de la Famille et des Aînés, représenté par Madame Lynda Fortin, directrice, Direction de la recherche et du développement des politiques et Madame Maude Rochette, Direction de la recherche et du développement des politiques

ANNEXE 2
Budget prévisionnel pour une année-type

Salaires et avantages sociaux	625 000,00\$
<i>Directeur général</i>	
<i>Direction scientifique</i>	
<i>Professionnels (4)</i>	
<i>Technicien</i>	
<i>Soutien administratif</i>	
Chargé de mission, mise en place du Centre	12 000,00\$
Expertise scientifique	40 000,00\$
Expertise consultants	15 000,00\$
Bourses de recherche en milieu de pratique	20 000,00\$
Activités de liaison, de transfert et de formation	250 000,00\$
Diffusion scientifique	15 000,00\$
Développement du site Web	10 000,00\$
Maintenance et mise à jour	5 000,00\$
Veille stratégique	10 000,00\$
Plan médiatique et communications	20 000,00\$
Équipement de bureau et matériel informatique	30 000,00\$
Loyer	15 000,00\$
Téléphone, internet, etc.	4 000,00\$
Fournitures de bureau	5 000,00\$
Matériel promotionnel	10 000,00\$
Assurances, frais comptables	10 000,00\$
Frais de déplacement	20 000,00\$
Réunions du Conseil d'administration	4 000,00\$
Contingences (5%)	60 000,00\$
TOTAL	1 180 000,00\$