

S'engager à long terme



Table des matières

<u>Mission</u>	3	<u>Leviers</u>	10
<u>Mot du président du conseil</u>	4	<u>Placements</u>	11
<u>Raison d'être</u>	5	<u>Dotations philanthropiques</u>	16
<u>Valeurs</u>	6	<u>Influence</u>	20
<u>États financiers</u>	8	<u>Ligne du temps</u>	22

**Prévenir la pauvreté
en contribuant à la
mise en place de
conditions favorables au
développement du plein
potentiel de tous les
jeunes vivant au Québec.**

Déployer l'ensemble de nos leviers pour le bien commun

2021 aura encore été une autre année hors-du-commun, marquée par la pandémie et par l'exacerbation de plusieurs enjeux sociaux. Plus que jamais, nous avons voulu signifier notre engagement au sein de la société et notre volonté de lui apporter notre soutien. Outre les nombreuses initiatives que nous avons soutenues ou auxquelles nous avons contribué, nous avons signé, aux côtés d'une quinzaine d'autres fondations, une déclaration dans laquelle nous nous sommes engagés à nous assurer de la cohérence et de l'impact de nos actions afin de réduire les inégalités.

Les résultats d'un sondage sur la perception des acteurs sociaux à l'égard de la Fondation Lucie et André Chagnon nous encouragent à continuer sur cette voie. La grande majorité des répondants issus de tous les milieux de la société québécoise a une perception très favorable à son égard et considère que nos actions et nos pratiques sont conformes à nos intentions. La confiance que nos partenaires et nos collaborateurs nous accordent est un privilège dont nous devons nous montrer dignes. Les côtoyer nous permet de mieux comprendre comment rendre notre contribution plus pertinente et utile.

Dans cette perspective, nous avons accéléré le déploiement de toutes nos ressources en accentuant, par exemple, nos placements responsables et nos investissements axés sur la mission. Nous avons aussi poursuivi nos efforts pour explorer d'autres avenues devenues incontournables pour qui se préoccupe des conditions de vie des jeunes, telles que la transition socio-écologique.

Nous continuerons, à l'avenir, de mettre l'ensemble de nos leviers – qu'il s'agisse de nos placements, de nos dotations ou de notre capacité d'influence – au service de la justice sociale et de la capacité d'agir de celles et ceux qui font une différence auprès de tous les jeunes vivant au Québec.

Claude Chagnon

• • • • •

Président du conseil d'administration



Raison d'être ▼

- **Être un vecteur de transformation sociale.**
- **Viser à ce que le Québec soit une société solidaire, juste et inclusive qui permette à chaque enfant, chaque famille de se réaliser et d'y participer pleinement.**
- **Réduire les iniquités et contribuer à l'amélioration durable des conditions favorisant le développement du plein potentiel de tous les jeunes, tout au long de leur parcours jusqu'à l'âge adulte.**

Nous nous efforçons de vivre nos valeurs au quotidien.

Elles guident nos actions, tant à l'interne qu'à l'externe. Nous faisons en sorte de les partager et qu'elles soient connues et reconnues par l'ensemble des gens avec qui nous interagissons.

- Solidarité** → choisir l'entraide et prioriser le bien commun
- Justice sociale** → agir dans la transparence et adopter des façons de faire équitables
- Inclusion** → être ouvert, accueillir la diversité comme une force et reconnaître en chaque personne la capacité de réussir et de contribuer
- Agilité** → œuvrer avec souplesse et créativité tout en étant à la recherche constante de solutions rassembleuses inspirées des apprentissages
- Collaboration** → unir les forces de chacune et chacun, travailler ensemble dans un climat de confiance et entretenir des relations respectueuses

Des chiffres révélateurs au Québec

- **69 % des organismes communautaires** ont perdu des sources de financement et 88 % ont dû faire face à des dépenses imprévues à cause de la COVID-19.¹
- **72 % des organismes communautaires** ont perçu une augmentation des besoins de base (alimentation, logement, etc.) chez les personnes rejointes (avril à juin 2020) et 66 %, une augmentation des besoins de soutien matériel.²
- **30 % des 18 à 24 ans** rapportent un niveau problématique de détresse psychologique, une proportion 2,5 fois plus élevée que dans l'ensemble de la population.³
- **13 % des 18-24 ans** ne sont ni en emploi, ni aux études, ni en formation.⁴
- **20 % des ménages moins nantis avec enfants** jugent leur logement trop exigü.⁵

1. Crise de la COVID-19 : Impacts sur les organismes d'action communautaire autonome du Québec – Rapport de recherche développée conjointement par le RQ-ACA et la TNDCDC (2022)

2. Crise de la COVID-19 : Impacts sur les organismes d'action communautaire autonome du Québec – Rapport de recherche développée conjointement par le RQ-ACA et la TNDCDC (2022)

3. Les impacts collatéraux de la pandémie sur les jeunes adultes, fascicule de la Direction régionale de santé publique de Montréal (2020)

4. Statistique Canada (2020)

5. Les populations moins nanties pendant la pandémie, Sondage de l'Observatoire québécois des inégalités/Léger (2021)

Des ressources d'utilité collective

Un capital financier

2,3 milliards de dollars au 31 décembre 2021.

Une ressource que nous considérons d'utilité collective et que nous rendons disponible à la société.



États financiers
63 Ko



Des femmes et des hommes engagés qui apportent leur expérience et de leurs expertises

- 40 employés(-ées)
- Des membres de la société civile présents dans nos différentes instances (conseil d'administration et comités).

Nous avons eu le plaisir d'accueillir au sein de notre conseil d'administration Andrea Clarke, directrice principale de l'engagement communautaire et de l'impact social au sein de l'équipe du Vice-rectorat exécutif aux affaires académiques de l'Université Concordia.

Déployer l'ensemble de nos leviers pour le bien commun.

Faire en sorte que ces derniers jouent pleinement leur rôle et travaillent en synergie et de façon complémentaire.



Placements



Gérer les placements de façon responsable

Intégrer les critères ESG dans la gestion du portefeuille de placements afin d'investir le capital de manière durable et en cohérence avec notre mission.

Les critères ESG exigent d'aller plus loin en matière de placement afin de tenir compte de l'incidence des facteurs **environnementaux (E)**, **sociaux (S)** et de **gouvernance (G)**, en plus des facteurs habituellement analysés pour l'investissement traditionnel.

Nous avons poursuivi notre virage vers l'investissement responsable :

- **Souscription à des fonds d'investissement** visant spécifiquement l'atténuation des changements climatiques et l'atteinte de plusieurs objectifs de développement durable des Nations Unies.
- **Évaluation de chacun de nos gestionnaires externes** à l'aide de notre grille d'analyse permettant de mesurer leur degré d'engagement par rapport à l'investissement responsable et de voir s'ils répondent à nos attentes à cet égard.
- **Encouragement de nos gestionnaires externes** à adopter de meilleures pratiques en matière d'intégration des critères ESG dans leurs processus d'investissement.
- **Exclusion des investissements dans les secteurs du tabac et du cannabis**, ou allant à l'encontre de notre mission.
- **Collaboration avec une firme spécialisée** pour établir une stratégie d'engagement actionnarial* avec certaines entreprises détenues dans notre portefeuille.

Parmi nos avancées en 2021 :

- **87 % de nos gestionnaires** étaient signataires des Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UNPRI) au 31 décembre 2021.
- **Première mesure estimative de l'empreinte carbone du portefeuille d'actions publiques.** Au 31 décembre 2021, celle-ci était inférieure de 45 % à celle de l'indice de référence.
- **Tournée de consultation** concernant l'enjeu climatique et l'exercice des droits de vote, afin d'alimenter notre réflexion et de guider nos actions à venir.
- **Recommandation de l'adoption d'une politique d'exercice des droits de vote** intégrée dans notre stratégie d'engagement actionnarial*.
- **Recommandation d'un plan d'actions concernant l'enjeu climatique** dans lequel il a été décidé de désinvestir des titres d'énergie non renouvelable détenus directement par la Fondation, et d'augmenter nos actifs sobres en carbone ou misant sur des solutions novatrices pour générer de l'énergie propre.
- **Adhésion** à l'[Association pour l'investissement responsable](#) et à la [Canadian Coalition for Good Governance](#) qui encouragent les détenteurs d'actifs à adopter de meilleures pratiques de gouvernance.

* Le principal objectif de l'engagement actionnarial est d'encourager les sociétés en portefeuille à adopter et à maintenir les meilleures pratiques en matière de développement durable. L'exercice du droit de vote par procuration est un des leviers de l'engagement actionnarial mis à la disposition des actionnaires pour intervenir auprès des sociétés en portefeuille. Il leur permet de jouer un rôle d'influence basé sur leurs droits et privilèges.

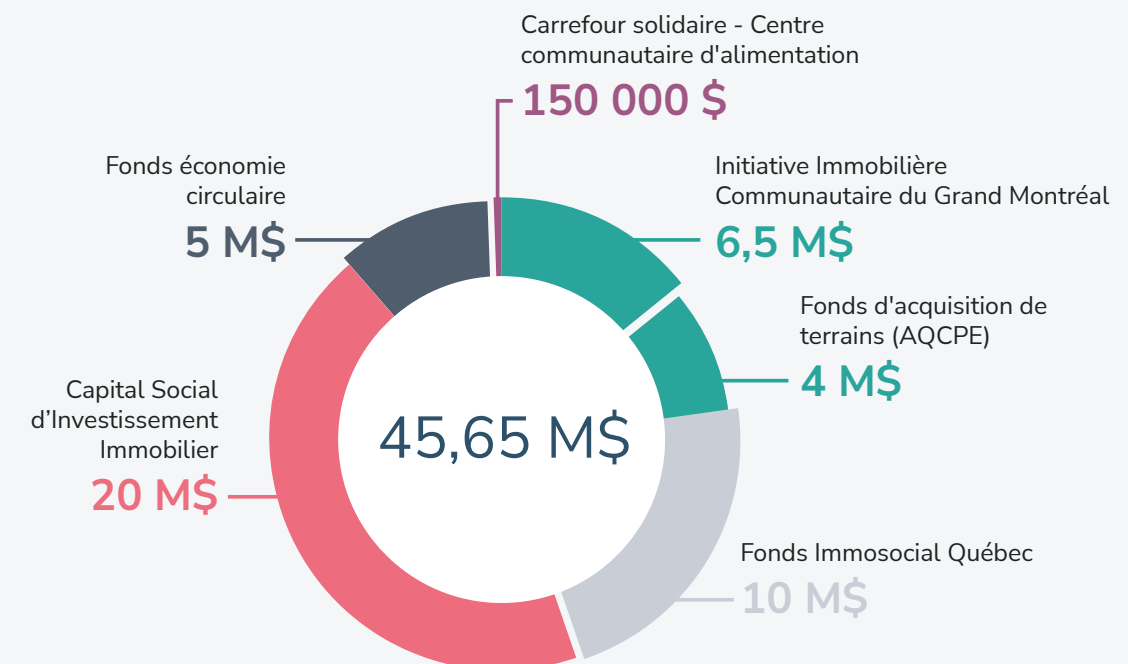
Engager 10 % du capital pour des « investissements axés sur la mission » d'ici 2026 comme outil supplémentaire pour soutenir la réalisation de notre mission tout en générant un rendement social et financier.

Le marché de la finance sociale connaît un bel essor au Québec et vise à humaniser nos systèmes économiques. L'année 2021 a été marquée par plusieurs engagements-clés, notamment en réponse aux besoins criants en logement abordable et en infrastructure communautaire. Les investissements axés sur la mission nous donnent la capacité d'offrir du capital patient et des conditions de financement plus souples à nos partenaires afin qu'ils soutiennent des projets ayant des retombées importantes.

Des projets d'envergure tels que l'Initiative Immobilière Communautaire du Grand Montréal ou le Capital Social d'Investissement Immobilier (CSII) émanent de plusieurs années de concertation entre acteurs du milieu et acteurs financiers dans l'objectif de structurer les outils financiers les mieux adaptés aux nombreux besoins. Ces fonds se déploieront via une multitude de projets dans les prochaines années.

Enfin, en réponse à l'urgence climatique, la **transition socio-écologique** s'est ajoutée aux axes d'investissement déjà existants (systèmes alimentaires, logement abordable, infrastructures communautaires, insertion à l'emploi). Cet ajout nous a permis d'investir dans le Fonds économie circulaire géré par Fondation. Ce fonds est le premier uniquement dédié à l'économie circulaire au Québec.

Ces diverses orientations nous ont mené à engager un total de 45,65 M\$ en 2021, ce qui porte à 75,4 M\$ le montant global engagé.



6 investissements clôturés en 2021



Infrastructures
communautaires

Initiative Immobilière Communautaire du Grand Montréal – 6,5 M\$



Initiée par Centraide du Grand Montréal et la Coalition montréalaise des Tables de quartier

Gérée par la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et le Réseau d'investissement social du Québec

Fonds offrant des prêts hypothécaires et du capital patient pour des projets communautaires abordables. Les 3 solutions financières proposées aux organismes communautaires (programme de prêts à l'accompagnement, fonds d'acquisition social, fonds d'investissement social) ont pour but de leur faciliter l'accès à la propriété et de contribuer à leur développement et à leur pérennité.



Infrastructures
communautaires

Fonds d'acquisition de terrains (AQCPE) – 4 M\$



Géré par l'Association québécoise des centres de la petite enfance

Fonds d'acquisition offrant des prêts hypothécaires pour l'acquisition de terrains ou de bâtiments pour les centres de la petite enfance (CPE).



Infrastructures
communautaires

Fonds Immosocial Québec – 10 M\$



Initié par l'Association des groupes de ressources techniques du Québec

Fonds de capital patient offrant des prêts de 2^e rang pour des projets résidentiels et communautaires abordables.

→ **Volet collectif** : le fonds financera l'acquisition, la rénovation ou la construction d'immeubles ou d'espaces commerciaux permettant aux organismes communautaires et aux entreprises d'économie sociale d'accéder à la propriété collective de leurs locaux.

→ **Volet habitation** : le fonds financera l'acquisition, la rénovation ou la construction d'immeubles résidentiels à logements multiples qui permettront à des ménages à faible et moyen revenu d'accéder à la propriété individuelle et collective de leur logement par le biais d'organismes sans but lucratif ou de coopératives.



Logement
abordable



Logement
abordable

Capital Social d'Investissement Immobilier (CSII) – 20 M\$



Géré par l'Association des groupes de ressources techniques du Québec

Fonds offrant des prêts de 1^{er} rang à des coopératives d'habitation, des OBNL et des offices d'habitation pour des projets résidentiels abordables. Il s'agit du plus gros fonds privé d'investissement dédié à l'habitation communautaire au Québec qui vise à créer au moins 1 500 nouveaux logements sociaux, communautaires ou abordables et qui permettra à des ménages à revenu faible ou modeste d'avoir un toit décent.



Transition
socio-écologique

Fonds économie circulaire – 5 M\$



Créé et géré par Fondation

Fonds offrant financement et accompagnement à des entreprises en phase de démarrage dont le modèle d'affaires est basé sur des produits, des services ou des technologies ancrés dans l'économie circulaire. Il vise l'accélération de la transition écologique en diminuant la production de matières résiduelles ainsi qu'en soutenant leur valorisation, en plus de réduire les émissions de GES.



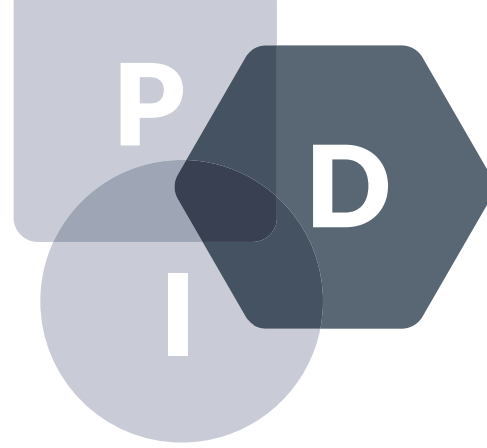
Systèmes
alimentaires

Carrefour solidaire - Centre communautaire d'alimentation – 150 000 \$



Anciennement Carrefour alimentaire Centre-Sud

Cet investissement via une émission d'obligations communautaires a permis de financer l'acquisition et la rénovation d'un espace communautaire. Les rénovations ont rendu l'espace plus fonctionnel en vue de développer une épicerie solidaire, de servir des repas et d'accueillir les services de l'organisme.



Dotations philanthropiques

Soutenir à long terme la capacité d’agir des organismes et des regroupements qui œuvrent au développement du plein potentiel de tous les jeunes vivant au Québec.

Par **capacité d’agir**, nous entendons :

- 1) Le fonctionnement organisationnel
- 2) L’action collective
- 3) La communication et l’influence
- 4) Le développement des connaissances, des pratiques et des savoir-faire
- 5) La réflexion, l’évaluation continue et l’apprentissage

Nous avons fait le choix de travailler à partir des besoins des milieux, et non sur la base d’un programme de financement, ce qui nous pousse à être parfois audacieux. Cette particularité exige que nous abordions toutes les initiatives dans leur unicité et que nous procédions à une analyse rigoureuse pour chacune d’entre elles.

En 2021, nous avons soutenu 165 initiatives à hauteur de 72,6 M\$:

- 25,6 M\$ pour 46 regroupements œuvrant au sein de **territoires** défavorisés.
- 18,7 M\$ pour 40 **réseaux** communautaires ou associatifs.
- 13,9 M\$ pour 41 organismes offrant des **ressources** (données, outils...).
- 14,3 M\$ pour 38 initiatives, en réponse à la **COVID-19**.

➤ [Voir la liste des initiatives soutenues](#)

Quelques exemples :

Observatoire des communautés noires du Québec

Une initiative du Sommet socioéconomique pour le développement des jeunes des communautés noires, avec le soutien de ses 51 organismes membres

La mise sur pied de l’Observatoire des communautés noires du Québec a été annoncée avec l’intention de mieux documenter les enjeux vécus par les jeunes des communautés noires et, surtout, de proposer des solutions concrètes aux défis qu’ils ou elles rencontrent. Une première au Québec et au Canada. **Ses principaux champs d’intervention comprennent :**

- **La recherche**
- **Le soutien aux organismes communautaires** œuvrant avec les jeunes des communautés noires en leur fournissant des ressources et de la formation
- **La mobilisation de divers acteurs** pour favoriser la collaboration et la mise en commun de compétences et de connaissances
- **La communication** pour favoriser l’accessibilité et une circulation large de la connaissance pour promouvoir son appropriation par la population québécoise



Projet collectif

PROJET COLLECTIF

La création de Projet collectif s’inscrit dans la continuité de Passerelles, une plateforme numérique ouverte et libre qui propose des espaces de collaboration et des contenus stratégiques, initiée et développée par le TIESS depuis 2016. En quelques années, Passerelles a su mobiliser plus de 5000 membres engagés dans 180 communautés. Projet collectif a pour mission d’accélérer la transition vers une société plus juste, durable et équitable en facilitant la collaboration et la mobilisation des connaissances entre les personnes et les organisations qui travaillent au bien commun.

Grandir au Québec : une étude pour mieux comprendre le développement et l’état de bien-être des enfants au Québec



Menée par l’Institut de la statistique du Québec, la 2^e édition de l’Étude longitudinale du développement des enfants du Québec (ELDEQ), intitulée Grandir au Québec, suivra plus de 4000 bébés nés en 2021-2022 jusqu’à l’âge adulte. L’étude permettra de cerner les facteurs de risque et de protection qui jouent un rôle sur le développement des enfants, leur santé et leur bien-être (réussite scolaire, saines habitudes de vie, relations sociales...). Elle permettra aussi d’examiner certains effets potentiels de la pandémie sur cette génération née en pleine crise sanitaire. La première édition de l’ELDEQ a contribué à éclairer une vingtaine de politiques publiques et de programmes gouvernementaux. Pour continuer à jouer un tel rôle, une deuxième édition de cette étude s’imposait.

Intensification de nos actions auprès de certaines populations et dans de nouveaux champs d'action

Nous avons intensifié nos actions auprès de **certains segments de la population plus souvent en situation de vulnérabilité** (groupes multiethniques, femmes, immigrants...). Nous nous sommes aussi tournés vers de nouveaux champs d'action. C'est ainsi que nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la question de la **transition socio-écologique** et que nous avons commencé à tisser des liens avec des initiatives telles que le Front commun pour la transition énergétique, le Grand dialogue régional pour la transition socio-écologique (Saguenay-Lac-St-Jean) ou le mouvement Mères au front.

À l'écoute du terrain

Les années de pandémie que nous venons de traverser ont transformé notre société. Dans le souci d'offrir un soutien cohérent avec les besoins qui émergent ou se transforment rapidement dans ce contexte, nous avons discuté en février 2021 avec plus d'une centaine de personnes de différents horizons pour réfléchir ensemble sur le thème « **Vers une société plus juste et inclusive** ». Ce que nous avons entendu nous guidera pour développer notre soutien dans les prochaines années afin de contribuer à l'effort collectif pour le changement social.

La Covid-19 toujours présente

En cette deuxième année de pandémie, la situation était toujours critique pour encore un trop grand nombre de jeunes. Avec nos partenaires de Centraide, le Community Health & Social Services Network (CHSSN) et le Regroupement des Centres d'Amitié Autochtones du Québec (RCAAQ), nous avons donc travaillé à la mise sur pied de trois soutiens jeunesse pour mieux rejoindre cette population particulièrement affectée par la crise. Aussi, nous avons prolongé notre fonds d'urgence. Cette mesure a permis de répondre aux demandes de soutien de 38 organismes dont les besoins ont été exacerbés par la situation.

> [En savoir plus](#)

La voix de nos partenaires

Tout au long de l'année, nous avons eu le plaisir de nous entretenir avec plusieurs partenaires qui nous ont parlé avec passion de leur initiative, de leurs réussites, mais aussi de leurs enjeux. Des rencontres toujours riches en apprentissages.

« Je voudrais que l'on considère les jeunes dans une approche globale, tout au long de leur parcours et dans les différents aspects de leur vie. Nous devons éviter le travail en silo et avoir un regard croisé pour éviter les angles morts. »

- **Julie Ouellet**, alors directrice générale du Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec

> [Lire l'entrevue](#)



« Nous faisons beaucoup de représentations pour nous faire reconnaître auprès du ministère de la Famille et de nos partenaires. Nous travaillons pour que toutes les haltes-garderies communautaires soient financées adéquatement. Elles offrent un service essentiel. Nous devons le maintenir et faire en sorte que le réseau continue de se développer. »

- **Nadia Boudreau**, directrice partenariat et développement de l'Association des haltes-garderies communautaires du Québec

> [Lire l'entrevue](#)



« Un service de garde scolaire de qualité, c'est un service éducatif à part entière, doté d'un cadre de référence, dont le personnel contribue à l'ensemble des activités de l'école et bénéficie d'un environnement professionnel stimulant et enrichissant. »

- **Diane Miron**, directrice générale de l'Association québécoise de la garde scolaire

> [Lire l'entrevue](#)



ASSOCIATION SOUTENIR
QUÉBÉCOISE DE LA REPRÉSENTER
GARDE SCOLAIRE MOBILISER

Influence



Jouer un rôle de rassembleur et de représentation auprès d'élus et de décideurs afin de les inciter à agir de façon durable sur des conditions qui réduisent les iniquités et les obstacles au développement du plein potentiel de tous les jeunes.

Nous nous sommes joints aux discussions portant sur des enjeux souvent exacerbés par la pandémie : **sécurité alimentaire, logement, action communautaire, services de garde éducatifs à l'enfance ou rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants** et la protection de la jeunesse (Commission Laurent).

Afin d'offrir des réponses adaptées à une société en constante évolution, nous sommes déterminés à maintenir et bâtir des relations avec diverses parties prenantes ainsi qu'à garder vivants nos engagements et à en assurer le suivi dans les années à venir.

Plusieurs prises de position :

- **Pour que chaque enfant au Québec ait droit à un service de garde éducatif à l'enfance de qualité** : recommandations émises dans le cadre de la Consultation sur les services de garde éducatifs à l'enfance du ministère de la Famille.
- **Un projet collectif qui insiste plus que jamais sur la prévention** : réaction au Rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse.
- **Contre les effets des inégalités, pas seulement ceux de la pandémie** : mémoire déposé à l'occasion de la consultation du ministre de l'Éducation sur les effets pédagogiques et psychosociaux engendrés par la pandémie et sur les façons de les contrer.

Signature d'une lettre ouverte collective :

- **Réaction** du Groupe de travail des fondations sur la petite enfance au dépôt du budget fédéral 2021.

Nous avons aussi contribué à porter la voix des premiers concernés :

C'est ce que nous avons fait en soutenant l'initiative de l'INM, *Rêver pour créer*, qui invitaient les jeunes à partager leurs rêves, leurs espoirs et leurs ambitions pour 2040. Au terme d'une année de récolte, et malgré les aléas de la pandémie, le rapport des rêves a été déposé aux Archives nationales avec l'intention d'inviter les décideurs publics et la société civile à agir pour répondre aux préoccupations communes, et d'inciter la population à se lancer dans des projets innovateurs pour façonner la société de demain.

Enfin, nous avons adhéré à **deux déclarations** témoignant de notre volonté indéfectible d'agir au sein de la société et de lui apporter un soutien constant et à long terme.

1- Déclaration d'engagement de la philanthropie pour combattre les inégalités

Lors du lancement de cette initiative du Collectif des fondations, une quinzaine de fondations ont pris un engagement concret envers la société québécoise pour s'assurer de **la cohérence et de l'impact de leurs actions afin de réduire les inégalités**. Tout en reconnaissant que l'État est et doit demeurer l'acteur central de tout effort d'envergure pour réduire les inégalités sociales et économiques, les fondations signataires considèrent qu'elles doivent chercher à avoir la contribution la plus utile possible à la réduction des inégalités, en fonction de leurs moyens et de leurs capacités. Elles estiment, par ailleurs, que, pour y arriver, elles doivent prendre en compte les effets de toutes leurs activités (dons, investissements, pratiques de gouvernance et relations avec les partenaires). Enfin, comme toute œuvre de bienfaisance qui bénéficie de dispenses fiscales et qui est donc soutenue par les contribuables, les fondations estiment important de faire la démonstration de leur contribution au bien commun en rendant compte de leur action auprès du public et des communautés soutenues.

→ **En savoir plus**



2- Position de Fondations philanthropiques Canada sur le contingent des versements

Nous avons participé à un important processus de mobilisation des membres et des partenaires de Fondations philanthropiques Canada (FPC) sur la question du contingent des versements qui a permis à l'organisation de se positionner à ce sujet. Dans un mémoire qu'elle a déposé lors de la Consultation sur la stimulation des dépenses effectuées par des organismes de bienfaisance dans nos communautés, FPC recommande que le gouvernement fédéral ait une approche globale allant au-delà du seul enjeu du contingent des versements, afin de s'assurer que les communautés sous-financées puissent avoir un meilleur accès aux dépenses de bienfaisance. Elle avance 3 conditions pour permettre aux fondations de donner plus et mieux :

- **Mettre plus d'actifs de bienfaisance à contribution** pour le bien commun, c'est-à-dire prendre aussi en compte le déploiement de leur capital.
- **Améliorer l'équité et la répartition des actifs de bienfaisance** en soutenant des groupes sans but lucratif qui œuvrent pour le bien commun sans avoir le statut d'organisme de bienfaisance.
- **Remédier au déficit de données** sur et dans le secteur de la bienfaisance. Cela pourrait ainsi améliorer l'analyse, l'imputabilité, la transparence et l'impact des actions.

→ **En savoir plus**



En 2015, notre organisation a commencé à travailler à l'élaboration de nouveaux fondements.

Puis, elle les a mis en œuvre progressivement tout en entamant une période de transformation organisationnelle.

