

ChairederechercheMarcelle-Mallet

sur la **CULTURE PHILANTHROPIQUE**

La Fondation de la faune du Québec

Christian Macé et Yvan Comeau

Cahier no EE1503



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Chaire de recherche Marcelle-Mallet
sur la culture philanthropique

La Fondation de la faune du Québec

Christian Macé et Yvan Comeau

Cahier n° EE1503

Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique.

Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

« **La Fondation de la faune du Québec** »

Christian Macé et Yvan Comeau

ISBN 978-2-924117-56-9 (version imprimée)

ISBN 978-2-924117-57-6 (version numérique)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2015

Présentation de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

La Chaire Marcelle-Mallet se consacre à l'étude théorique et empirique de l'action philanthropique en société, révélée par le don de soi ou de ressources et, plus généralement, par l'expression d'un souci pour autrui et son milieu. La Chaire entend contribuer à l'élucidation des facteurs contribuant autant à l'expression de ce type d'intérêt qu'à sa stimulation, son entrave et sa concrétisation.

Elle poursuit en outre une mission de production de connaissances originales, de diffusion de contenus d'érudition qui rendent compte de cette complexité, et de soutien à la progression de la culture philanthropique. Sous les pôles *Philanthropie, droit et développement*, la Chaire privilégie les projets de recherche intégrateurs et transdisciplinaires en sorte que, dans l'examen du développement durable de nos sociétés, les concours de l'État de droit, des entreprises et de la société civile soient mis en évidence.

Les Cahiers de recherche représentent un des moyens de diffusion des connaissances produites par la Chaire. Ils rendent compte principalement d'observations originales et systématiques faites par des chercheurs sur diverses manifestations de la culture philanthropique. Ils peuvent en outre faire état des idées et des concepts permettant de comprendre et d'expliquer les différentes facettes de cette culture ou encore exposer différentes initiatives menées le plus souvent par des professionnels de l'écosystème philanthropique.

En rappelant le nom de Marcelle Mallet, la Chaire rend hommage à une femme pleinement engagée pour ses semblables et qui a fondé, en 1849, la congrégation des Sœurs de la Charité de Québec.

P. Martin Dumas, titulaire de la Chaire

cmm@fss.ulaval.ca

www.culturephilanthropique.ulaval.ca

Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements à Brigitte Boulianne, directrice des affaires administratives et secrétaire générale de la Fondation de la faune du Québec. Sa généreuse collaboration nous a donné accès à des informations par l'entremise de documents internes et d'échanges fructueux.

Nous sommes également redevables à Jean Roch LeBlond, retraité de la Fondation, qui a bien voulu témoigner des tout débuts de la Fondation. La section sur l'émergence de la Fondation s'inspire directement de son récit.

Présentation des auteurs

Christian Macé est actuellement professionnel de recherche à l'Université Laval. Il vient tout juste de compléter son doctorat en psychologie à l'Université Laval. Sa thèse s'inscrit en psychologie communautaire et porte le titre suivant : *La résilience de jeunes adultes après une prise en charge par les services de protection de la jeunesse : une perspective interactionniste*. En 2014, il a cosigné avec Yvan Comeau un important rapport de recherche sur les fondations québécoises publié dans les cahiers de la Chaire Marcelle-Mallet : *Les organisations philanthropiques québécoises enregistrées à l'Agence du revenu du Canada (2000-2010)*.

Yvan Comeau est professeur titulaire à l'École de service social de l'Université Laval. Le travail social et la sociologie constituent les bases de sa formation universitaire et ses expériences d'intervention se situent dans le champ de l'organisation communautaire. Coauteur de *Innover pour mobiliser* (2012) et de *Intervention collective, mobilisation locale et hébergement des aînés* (2015), il a également publié *L'intervention collective en environnement* (2010).

Tables des matières

Liste des tableaux	ix
Liste des graphiques et figure	x
Liste des sigles et abréviations	xi
Résumé	xii
Introduction	1
1. Les sources de données	2
2. L'émergence et le démarrage du projet de fondation	3
2.1. Les initiateurs	3
2.2. Le projet initial et les visées.....	3
2.3. Le contexte d'émergence	4
2.4. Les appuis.....	5
2.5. Le démarrage.....	6
2.5.1. Le rapport du GTPH (1983)	6
2.5.2. Le Colloque national sur la faune (juin 1985).....	7
2.5.3. Le changement de gouvernement (2 décembre 1985)	8
2.6. La chronologie des événements.....	9
3. La mission et les acteurs.....	12
3.1. La mission	12
3.2. Les acteurs à l'interne	13
3.2.1. Sur le plan de la gouvernance	13
3.2.2. Sur le plan opérationnel.....	14
3.3. Le réseau	16
4. La dimension institutionnelle	20
4.1. Les règles externes	20
4.1.1. La <i>Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune</i>	20
4.1.2. Les autres dispositions légales et réglementaires externes	22
4.2. Les règles internes	23
4.2.1. Les règlements et les politiques.....	24
4.2.2. La distribution formelle du pouvoir	25
4.2.3. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes	27
4.2.4. Le pouvoir informel	28

5. La dimension organisationnelle.....	29
5.1. Le profil organisationnel	29
5.1.1. Les objectifs, les priorités et les aspects stratégiques généraux.....	29
5.1.2. Les données financières.....	33
5.2. Les processus organisationnels	40
5.2.1. La sollicitation de contributions	40
5.2.2. Les modes d'intervention.....	45
5.2.3. Le processus d'aide financière accordée par la Fondation	47
5.2.4. Les projets soutenus et financés	50
6. Les éléments du bilan	55
6.1. Les principales réalisations	55
6.1.1. Première orientation : protection et aménagement des habitats fauniques	55
6.1.2. Deuxième orientation : catalyser le développement d'initiatives fauniques	56
6.1.3. Troisième orientation : pérennité et développement de la Fondation.....	57
6.2. Le projet phare	58
6.3. Les retombées.....	60
7. Les perspectives	63
Bibliographie	66

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Chronologie des événements relatifs à la création et au démarrage de la Fondation de la faune du Québec	10
Tableau 5.1 : Résultats financiers annuels, 2009 à 2013.....	33
Tableau 5.2 : Résultats annuels des trois types de fonds, 2009 à 2013	37
Tableau 5.3 : Ventilation des dépenses du fonds général, 2009 à 2013	38
Tableau 5.4 : L'actif et le passif de la FFQ, 2009 à 2013	39
Tableau 5.5 : Fonds de la FFQ en tant qu'outils de sollicitation	44
Tableau 5.6 : Enveloppe annuelle et objectifs des programmes d'aide financière de la FFQ	46-47
Tableau 6.1 : Les phases du projet pilote concernant le sous-bassin versant de la rivière Niagarette	59

Liste des graphiques et figure

Figure 3.1 : Organigramme de la Fondation de la faune du Québec.....	13
Graphique 5.1 : Proportion des sources de revenus dans les états financiers annuels, 2009 à 2013	34
Graphique 5.2 : Proportion des revenus provenant de la vente des permis de chasse, de pêche et de piégeage, 1987 à 2014	34
Graphique 5.3 : Provenance de tous les contributeurs, 2009 à 2013	35
Graphique 5.4 : Proportion des rubriques de dépenses, 2009 à 2013.....	36
Graphique 5.5 : Dépenses, revenus nets et rendements des collectes de fonds de la FFQ, 1988 à 2014	43
Graphique 5.6 : Taux d'acceptation des montants demandés par année, 1987 à 2014	51
Graphique 5.7 : Aide financière pour les habitats fauniques selon les champs d'intervention, 1988 à 2014	53
Graphique 5.8 : Aide financière pour le partenariat faunique ainsi que la pêche et la relève, 1994 à 2014	54

Liste des sigles et abréviations

BAPE	Bureau d'audience publique en environnement
CA	Conseil d'administration de la Fondation de la faune du Québec
FFQ	Fondation de la faune du Québec
GTPH	Groupe de travail pour la protection des habitats
Loi	Lorsqu'employé seul, avec une majuscule et sans être accompagné d'un nom de la loi, désigne la <i>Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune</i>
MDDEFP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (qui a remplacé en 2012 le ministère des Ressources naturelles et de la Faune)
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (en 2014, il prend la relève du MDDEFP)
MLCP	Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (devenu en 2012 le MDDEFP puis le MFFP en 2014)
PDG	Président-directeur général, Présidente-directrice générale
SCD	Services de cartes Desjardins
UPA	Union des producteurs agricoles
WWF	World Wildlife Fund
ZEC	Zone d'exploitation contrôlée

Résumé

La présente monographie décrit en détail la Fondation de la faune du Québec (FFQ), une organisation vouée à la protection de la faune et à ses habitats en sol québécois depuis la fin des années 1980. La structure du document et le mode de collecte des informations suivent les indications de la grille d'analyse élaborée par Comeau et Museux (2012).

Cette fondation a été créée par le gouvernement du Québec qui nomme les membres de son conseil d'administration et son PDG. L'organisation possède une autonomie de gestion, mais ses liens étroits notamment avec le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) et plus particulièrement avec son ministre lui confèrent un élément d'originalité.

La Fondation a pour mission de promouvoir la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat. Elle agit selon quatre champs d'intervention : la protection d'habitats, la mise en valeur des habitats, le transfert de connaissances et l'acquisition de connaissances. Ses principaux revenus viennent des contributions obligatoires versées par les personnes détentrices d'un permis québécois de chasse, de pêche et de piégeage.

En termes d'activités, la Fondation de la faune du Québec fournit une aide financière à de nombreux projets plus ou moins complexes. Elle recueille les dons du public et des organisations de différentes manières, comme le montre la monographie, et établit des partenariats d'affaires qui lui permettent d'accomplir sa mission. En effet, avec ses ressources, elle appuie des projets de conservation et d'amélioration des habitats fauniques ; elle a procédé à l'acquisition d'habitats fauniques à protéger et elle soutient des partenaires dans leur propre collecte de fonds. Cette fondation se démarque par son vaste réseau de collaboration qui intègre des acteurs variés et intéressés à la préservation de la faune. Une équipe permanente de 18 personnes contribue à son fonctionnement et ses revenus annuels atteignent en 2013 un peu plus de 6 M \$.

Introduction

Cette monographie donne un portrait actuel de la Fondation de la faune du Québec qui sera désignée dans le texte aussi bien par FFQ que par Fondation. Les rubriques qui président à la structure de cette description sont tirées de la grille de cueillette des données élaborée par Comeau et Museux (2012). Le respect des rubriques de cette grille permettra, le cas échéant, de faire les comparaisons avec diverses organisations du genre au Québec et ainsi révéler les caractéristiques propres à la FFQ.

La FFQ a eu 30 ans en 2014. Elle est enregistrée à titre d'organisme de bienfaisance et elle est une fondation publique dans le langage de l'*Agence du revenu du Canada*, c'est-à-dire que plus de la moitié des personnes qui la dirigent sont sans lien de dépendance entre elles et que sa principale source de revenus ne vient pas de donateurs et donatrices ou de groupes de donateurs et donatrices qui ont des liens de dépendance entre eux. L'*Agence de revenu du Canada* (2014) a catégorisé l'organisation dans la catégorie « bénéfiques à la communauté et autres » et dans la sous-catégorie « communauté – corporations de bienfaisance ». Son territoire d'action est l'ensemble du Québec. Elle œuvre dans le domaine de la conservation et de la mise en valeur de la faune en soutenant financièrement et techniquement des projets de protection et d'amélioration d'habitats fauniques, en contribuant à l'acquisition de certains territoires, en négociant des ententes de conservation, en restaurant des habitats et en faisant des activités d'acquisition et de transfert de connaissances qui touchent les habitats fauniques.

La monographie procède d'abord, au premier chapitre, par la présentation des sources de données. Par la suite, la question de l'émergence et du démarrage du projet de fondation est traitée au deuxième chapitre qui laisse ainsi voir l'influence de divers événements contextuels. Le troisième chapitre aborde la mission de la Fondation ainsi que son réseau d'acteurs à l'interne et à l'externe. Le quatrième chapitre dépeint la dimension institutionnelle qui comprend les règles de fonctionnement et les politiques, autant celles qui émanent de l'intérieur de l'organisation que celles qui viennent de l'extérieur. Le cinquième chapitre décrit, pour sa part, la dimension organisationnelle qui comprend les objectifs spécifiques de la Fondation ainsi que les aspects stratégiques. Ce chapitre intègre également les principales activités réalisées, les programmes mis en œuvre par la Fondation et les données financières des dernières années. Il s'intéresse aussi à la façon dont sont collectés et distribués les fonds. Le chapitre six propose un bilan des contributions de la Fondation en termes de réalisations et de retombées. Il approfondit aussi un projet particulièrement révélateur de la mission et des objectifs de la Fondation. La monographie se termine avec le septième chapitre qui propose certaines perspectives d'avenir.

1. Les sources de données

Les sources de données ayant permis de dresser le portrait de la Fondation sont multiples, mais principalement documentaires. Plusieurs documents publics et disponibles pour la plupart sur le site Internet de la Fondation ont été consultés. Au-delà des documents accessibles en téléchargement, les pages du site Internet ont aussi constitué une source d'information importante. Elles sont citées selon six grandes rubriques : *Adoptez un habitat*, *Comment aider la faune*, *Développement durable*, *Initiatives fauniques*, *Partenariats d'affaires*, *Qui sommes-nous*. Divers documents internes ont aussi été passés en revue, en plus des textes de loi et certains documents gouvernementaux. L'ensemble des documents est mentionné en bibliographie et est intégré dans le texte.

Deux entrevues ont été réalisées. L'une avec Brigitte Boulianne, directrice des affaires administratives et secrétaire générale de la FFQ, et l'autre avec Jean Roch LeBlond. L'entretien avec M^{me} Boulianne a permis de clarifier divers éléments qui touchent le fonctionnement de la Fondation. Maintenant retraité, M. LeBlond a occupé la fonction de secrétaire général, de 1986 à 2009 de même que celle de PDG par intérim pendant quelques mois, en 2006. Les informations livrées par M. LeBlond ont permis de connaître l'historique de la Fondation et plus précisément les étapes de sa création.

2. L'émergence et le démarrage du projet de fondation

Créée en 1984 par le gouvernement du Québec (FFQ, 2013b et 2014i), la Fondation s'emploie à réduire la perte de superficies d'habitats humides et à lutter contre la dégradation de la qualité des habitats aquatiques et terrestres. Ce n'est cependant qu'à partir de 1988 que la Fondation peut compter sur un financement stable et récurrent provenant de contributions versées avec l'achat des permis de chasse, de pêche et de piégeage du Québec fait par les utilisateurs de la faune.

2.1. Les initiateurs

Il n'est pas aisé de nommer avec précision les personnes qui ont créé la Fondation. À partir des informations recueillies, on peut repérer notamment les personnes suivantes (LeBlond, 2014) :

- Raymond Sarrazin a dirigé le Groupe de travail pour la protection des habitats (GTPH) qui était composé de quatre autres membres affiliés à divers ministères : Michel Cantin et Clément Gauthier (ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche [MLCP]), André Gagnon (ministère de l'Énergie et des Ressources) et Gilles Lefebvre (ministère de l'Environnement) ;
- Jacques Brassard, ministre du MLCP en 1984 et 1985 a procédé à la nomination du premier CA de la Fondation ;
- Michel Damphousse, Alfred Hamel et George Arsenault, respectivement PDG, vice-président et trésorier du premier CA ;
- Jean Roch LeBlond, premier salarié de la Fondation ;
- Yvon Picotte, ministre du MLCP de 1985 à 1989 a rendu possible le financement récurrent de la Fondation avec la vente des permis de chasse, de pêche et de piégeage.

La préoccupation à l'égard de la perte d'habitats fauniques en sol québécois ainsi qu'un intérêt croissant au niveau international pour la conservation représentent des éléments de contexte importants à l'origine de la Fondation. Pour la constitution de celle-ci, ce sont principalement des acteurs de l'appareil gouvernemental québécois qui sont interpellés. Se joignent à eux deux personnes qui font partie du premier CA : Alfred Hamel (Groupe Expéditex) qui provient du monde des affaires et George Arsenault (Canards Illimités) qui représente les organismes fauniques.

2.2. Le projet initial et les visées

Le GTPH initie le projet alors qu'il se penche sur la question des habitats fauniques que menacent notamment l'empiètement agricole, le réseau routier et les coupes forestières. Le GTPH fait le constat d'une menace réelle au Québec qui plane sur divers habitats fauniques importants et il conclut à la nécessité de les protéger notamment par l'acquisition de tels habitats. Considérant qu'il n'existe pas d'organisation québécoise pouvant mettre en œuvre ce type d'actions, le groupe propose de formuler et adopter une loi spéciale ainsi que créer un fonds indépendant pour assurer la protection de ces zones (GTPH, 1983). L'argument de l'absence d'organisation susceptible de protéger et d'acquérir des habitats fauniques

menacés convaincu de la nécessité de la Fondation (LeBlond, 2014). Sanctionnée le 21 décembre 1983, la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* entre en vigueur en juin 1984 (Gouvernement du Québec, 1986a) et marque ainsi la naissance légale de la Fondation. Le premier CA n'est cependant créé par le gouvernement qu'à la suite du Colloque national sur la faune de juin 1985 « où tous s'entendaient sur la nécessité de mettre en place la Fondation pour la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat » (FFQ, 1987 : 1).

2.3. Le contexte d'émergence

La mise sur pied du GTPH en 1980 (ou 1981) s'inscrit dans la continuité d'une série de changements orientés par le souci de plus en plus répandu parmi la population de protéger la faune et ses habitats. Un changement remarqué se produit sous la gouverne du Parti québécois élu en 1976 : l'abolition des clubs de chasse privés qu'on annonce en décembre 1977 (Demers, Hamel et Samson, 2003). Elle fait suite à une forte pression populaire exercée depuis longtemps pour une réappropriation publique de ces zones de chasse et de pêche. D'autres événements révèlent l'intérêt au Québec pour la préservation des milieux naturels : refonte de la *Loi sur l'environnement* et mise sur pied du Bureau d'audience publique en environnement (BAPE) en 1978 ; création en 1979 du ministère de l'Environnement ; et fondation de l'Union québécoise pour la conservation de la nature en 1981 (devenu Nature Québec, en 2005) (Comeau, 2010).

À vrai dire, c'est à partir de la deuxième moitié du 20^e siècle que la perte d'habitats fauniques devient significative au Québec. Les interventions humaines reliées à l'agriculture, à l'exploitation des ressources naturelles, au développement résidentiel et industriel entraînent cette dégradation de plus en plus visible pour les observateurs (MRNF, 2004). Le rapport produit par le GTPH (1983) fait le même constat. Il insiste par ailleurs sur l'importance de protéger les habitats fauniques. Alors que les efforts de protection de la faune étaient jadis centrés sur la protection des populations animales elles-mêmes, le GTPH montre que la préservation de leur habitat se situe en amont de la protection de l'espèce. Le rapport commence ainsi : « Un habitat de qualité est une condition *sine qua non* à la survie des populations fauniques. Ce qui apparaît comme une lapalissade n'a pas toujours fait partie des croyances populaires » (GTPH, 1983 : 1).

De même, le GTPH considère que la réglementation visant à protéger la faune était jusqu'alors centrée davantage sur la chasse, la pêche et le piégeage que sur la protection des habitats fauniques. Il remarque également l'engouement du public dans les années 1970 pour les débats sur la qualité des milieux de vie. Il existerait « un soutien populaire croissant des associations professionnelles, des regroupements de citoyens et des sociétés diverses sans oublier la Fédération québécoise de la faune et le Conseil de la faune [qui] exhortaient l'État à s'impliquer davantage dans la protection des habitats » (GTPH, 1983 : 1).

Dans les *Lignes directrices pour la conservation des habitats fauniques* (MRNF, 2004), le gouvernement considère la fin des années 1970 comme étant une période importante de réflexion à l'échelle planétaire en matière de stratégie de conservation des ressources. Il

estime en outre que les orientations souhaitables pour la protection des milieux naturels vont de pair avec le développement socioéconomique.

La dimension internationale du mouvement pour la préservation des habitats fauniques n'échappe pas au groupe de travail. Dans son texte fondateur, il fait référence à l'élaboration et à la publication de la *Stratégie mondiale de la conservation* produite conjointement par l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le World Wildlife Fund (1980). Cette stratégie sert de cadre général à plusieurs pays pour légiférer. C'est le cas du Canada dont l'appui à cette stratégie l'engage sur ce plan (GTPH, 1983 ; MRNF, 2004). C'est donc dire l'importance que prend ce document pour la redéfinition de l'écologie appliquée après la conférence des Nations Unies sur l'environnement de 1972 à Stockholm. Selon un objectif de Stockholm d'ailleurs, le document propose que des stratégies nationales de conservation soient mises en œuvre par les gouvernements des différentes régions du monde de façon à répondre à l'objectif d'intégrer l'environnement dans la planification du développement (Programme des Nations Unies pour l'environnement, 2002). Le GTPH reprend la critique de la stratégie mondiale à l'égard d'une vision tronquée qui prévaut jusqu'alors et selon laquelle « la conservation des ressources vivantes est un secteur limité plutôt qu'un processus qui recouvre tous les secteurs et qui devrait être pris en compte par tous les secteurs » (tiré de la *Stratégie mondiale de la conservation*, dans GTPH, 1983 : 2). Pour le GTPH, le développement de type sectoriel néglige les interactions entre les différentes ressources et conduit à la perte d'habitats naturels à un rythme soutenu depuis la deuxième moitié du 20^e siècle. La stratégie mondiale inspire en outre le MRNF pour caractériser le concept de conservation qui « recouvre la préservation, l'entretien, l'utilisation durable, la restauration et l'aménagement des milieux naturels » (tiré de la *Stratégie mondiale de la conservation*, dans MRNF, 2004 : 2).

C'est ainsi que le MLCP et son ministre s'engagent résolument à faire en sorte que la conservation de la faune qui est placée sous sa responsabilité concerne également la protection des habitats fauniques (GTPH, 1983). Cet engagement amène le ministre à constituer le GTPH avec l'appui du ministre de l'Énergie et des Ressources et celui de l'Environnement. Au moment où Québec met en place ce groupe, d'autres provinces canadiennes (Alberta, Colombie-Britannique, Saskatchewan et Manitoba) ainsi que les États-Unis développent des programmes de protection des milieux naturels (GTPH, 1983).

2.4. Les appuis

Les appuis sur lesquels la Fondation peut compter lors de son envol proviennent de plusieurs sources : des gouvernements, d'entreprises et de fédérations d'organisations intéressées à la faune.

Du côté gouvernemental, le MLCP octroie des appuis matériels nécessaires au démarrage de l'organisation après la nomination du premier CA qui survient tout de même un an après l'adoption de la loi qui crée la Fondation. Le ministère fournit des locaux, de l'équipement de bureau et une enveloppe d'environ 100 000 \$ pour le fonctionnement (LeBlond, 2014). Par ailleurs, le gouvernement du Québec consent le prêt de service d'une secrétaire ; son salaire n'affecte donc pas le budget de fonctionnement. De cette manière, le MLCP

contribue à hauteur de 250 000 \$ au cours des premières années pour le démarrage de la Fondation (FFQ, 1987). Du côté du gouvernement fédéral, Habitat faunique Canada qui poursuit une mission similaire à la FFQ, verse un montant de 150 000 \$ pour le départ de l'organisation (FFQ, 1987). Par la suite, trois entreprises contribuent jusqu'à concurrence de 100 000 \$ pour se prévaloir du statut de parrain fondateur : Hydro-Québec, Alcan et le Mouvement Desjardins.

Cinq fédérations représentant les utilisateurs et utilisatrices de la faune deviennent des alliées incontournables avant la création de la Fondation et lors de son démarrage. Il faut dire que leurs contributions sont immatérielles, mais précieuses à cause de l'appui important qu'elles manifestent notamment lors du colloque national sur la faune qui conclut à la nécessité de créer la Fondation (LeBlond, 2014). Faisant partie des « nombreux organismes préoccupés par l'avenir des habitats fauniques », comme le mentionne le document expliquant la naissance de la FFQ (1987 : 2), ces cinq organisations sont :

- la Fédération québécoise de la faune ;
- la Fédération québécoise du saumon de l'Atlantique ;
- la Fédération québécoise des gestionnaires de ZEC ;
- l'Association provinciale des trappeurs indépendants ;
- l'Association des pourvoyeurs du Québec.

Habitat faunique Canada, Canards Illimités ainsi qu'une vingtaine de personnes ressources et expertes de la faune au ministère jouent un rôle primordial avec ces cinq associations dans l'élaboration de l'argumentaire qui sert à défendre la nécessité de la Fondation au Québec auprès du nouveau gouvernement élu en décembre 1985 (LeBlond, 2014). L'Union québécoise pour la conservation de la nature et la Société linnéenne s'ajoutent aux principaux partisans de la FFQ (FFQ, 1987).

2.5. Le démarrage

Afin de mettre en perspective le processus de création de la Fondation, il s'avère utile d'évoquer certains événements. Les plus marquants des premières années de la Fondation peuvent être regroupés autour de trois situations, d'après le récit d'un de ces fondateurs, Jean Roch LeBlond (2014) : le rapport du GTPH (1983), le Colloque national sur la faune (juin 1985) et le changement de gouvernement (décembre 1985).

2.5.1. Le rapport du GTPH (1983)

Bien sûr, avant la publication du rapport du GTPH, il a fallu que le GTPH soit créé. Le document qui en résulte, *La protection des habitats fauniques au Québec* (1983) comprend une annexe publiée distinctement et intitulée *Les activités d'altérations des milieux et leurs répercussions sur la faune*. Les arguments en faveur de la protection de la faune se trouvent notamment dans cette annexe et le rapport avance deux propositions majeures pour y arriver. La première recommandation concerne l'adoption d'une loi spéciale ou à tout le moins, un nouveau chapitre dans la *Loi sur la conservation de la faune*, afin de donner une assise institutionnelle forte aux mesures de conservation. Le législateur choisit d'adopter en 1983 la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* qui crée la Fondation de la faune du Québec (FFQ) et qui lui confie certaines responsabilités.

La deuxième recommandation consiste en la mise sur pied de la Fondation et la dotation d'un fonds spécial lui permettant d'intervenir. À l'époque, la Fondation est la seule organisation de cette nature à être créée en vertu d'une loi (FFQ, 1987). Plus précisément, on propose que le fonds spécial soit dédié à la protection de la faune, qu'il soit géré de façon indépendante et qu'un cadre définisse les dépenses admises : acquisition d'habitats, location et entente de protection à long terme concernant un territoire. Le fonds doit être complémentaire et non en remplacement des budgets du MLCP consacrés à la restauration et à la mise en valeur des habitats (GTPH, 1983). De cette manière, le fonds spécial sert directement la mission de la Fondation : l'acquisition de terrain et l'adoption d'ententes garantissant la protection à long terme d'un territoire donné. Ces recommandations reçoivent l'appui de la plupart des acteurs impliqués dans la protection de la faune, peut-on lire dans un document interne de la Fondation publié à ses débuts : « La naissance de la FFQ a été longue et laborieuse, mais elle a toujours fait l'unanimité quant à sa nécessité et ses objectifs de la part de ses principaux partenaires fauniques et son avenir n'en demeure pas moins des plus prometteurs. » (FFQ, 1987 : 1).

2.5.2. Le Colloque national sur la faune (juin 1985)

Entre l'adoption de la loi en juin 1984 et la première réunion du CA de la Fondation à l'automne 1985, le Colloque national sur la faune représente un événement décisif pour que le ministre du MLCP, Jacques Brassard, procède à la nomination du CA. Le Colloque réunit diverses organisations et conclut à la pertinence de la loi et des attributions dévolues à la Fondation. Tout indique qu'il s'y produit un élargissement des appuis en faveur du lancement des opérations de la Fondation :

On, se rappellera également que lors du colloque, l'Union des municipalités régionales de comté du Québec et Hydro-Québec, appuyés par l'Association des industries forestières du Québec, Canards Illimités et la Société linnéenne insistaient sur **l'importance d'utiliser les « outils » déjà disponibles dont la Fondation pour la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat**, associant du même coup, l'intérêt de l'entreprise privée pour la Fondation. La Direction générale de la faune du MLCP et ses principaux services ont travaillé longtemps et avec conviction pour que le concept de cette fondation soit accepté. (FFQ, 1987 : 2, accentuation dans l'original).

Bien que la Loi prévoie que le gouvernement nomme sept membres au CA de la Fondation, il en désigne seulement quatre pour ses premières années de fonctionnement (de 1985 à 1987-1988) (FFQ, 1987). Il s'agit de :

- Michel Damphousse de l'Office de planification et de développement du Québec qui devient PDG de la Fondation (président du CA) ;
- Alfred Hamel, président du Groupe Expéditex (vice-président) ;
- George Arsenault, directeur général de Canards Illimités (trésorier) ;
- Pierre A. Bélanger, directeur général de l'administration du MLCP (représentant de ce ministère) (FFQ, 1987).

La Fondation occupe ses premiers locaux en novembre 1985. Elle compte alors sur un personnel de trois personnes : le PDG Michel Damphousse, une secrétaire dont les

services sont prêtés par le MLCP et, à partir de janvier 1986, Jean Roch LeBlond qui est le premier employé rémunéré directement par la Fondation (LeBlond, 2014).

2.5.3. Le changement de gouvernement (2 décembre 1985)

L'élection du 2 décembre 1985 porte au pouvoir le gouvernement libéral de Robert Bourassa après neuf ans de gestion du Parti québécois. Successeur de Jacques Brassard, Yvon Picotte annonce en février 1986 son intention d'abolir la Fondation, car il estime qu'Habitat faunique Canada assume déjà la mission de la Fondation (tel que discuté à l'Assemblée nationale, voir Gouvernement du Québec, 1986b). La situation se complique lorsque le ministère retire de la Fondation la secrétaire en prêt de service, laissant seulement MM. Dampousse et LeBlond aux opérations. L'annonce de l'abolition et les arguments évoqués suscitent cependant de vives réactions et des critiques. Une lettre d'Habitat faunique Canada adressée au ministre lui demande de revoir sa décision, dans la mesure où l'organisme fédéral affirme avoir un mandat différent de celui de la Fondation. Le ministre Picotte demande à la Fondation de justifier son bien-fondé et celle-ci fait alors appel à une firme externe pour produire un document à ce propos. Le ministre Picotte déclare à l'Assemblée nationale qu'il prendra de quatre à six mois pour rendre sa décision sur l'avenir de la Fondation (Gouvernement du Québec, 1986a et 1986b).

La firme privée remet son rapport en juin 1986. Il traite :

- des besoins au Québec en matière de protection, d'acquisition et d'aménagement d'habitats fauniques ;
- de l'état des organisations en mesure de répondre aux différents besoins ;
- des besoins qui ne sont pas répondus et qui pourraient l'être par la Fondation ;
- une proposition quant aux formes de financement qui pourraient être adoptées par la Fondation.

Il ressort du document que la Fondation devrait prendre en charge quatre volets d'intervention : 1) la protection et l'acquisition d'habitats ; 2) la mise en valeur (aménagement) des habitats ; 3) l'éducation et la sensibilisation ; 4) la recherche et l'expérimentation. Cette dénomination est encore en usage aujourd'hui, mais sous forme des champs d'intervention (section 5.1.1 de cette monographie). On précise que, hormis l'acquisition d'habitats qui lui est spécifique, la Fondation pourrait soutenir des projets initiés par d'autres organisations, sans qu'elle ne les prenne en charge.

Quant au financement, la proposition mise de l'avant correspond à celle faite dans le rapport du GTPH en 1983, c'est-à-dire que l'achat des permis de chasse, de pêche et de piégeage finance la Fondation. Cette façon de faire comporte plusieurs avantages. Puisque le système des permis est déjà en place, il n'y a pas de coûts additionnels associés à la perception des achats de permis. Par ailleurs, toutes les fédérations représentant les personnes qui chassent, qui pêchent et qui piègent appuient cette formule. Toutefois, afin de financer correctement la Fondation, on prévoit augmenter le coût des permis, mais de façon modérée. De plus, la Fondation s'engageait à obtenir le tiers de son financement par d'autres moyens que la vente de permis (LeBlond, 2014). Avec cette proposition qui porterait l'augmentation des permis de chasse, de pêche et de piégeage à un dollar, la

Fondation serait en mesure de répondre environ au tiers des besoins identifiés en matière de préservation, dans un avenir prévisible.

La production du document bénéficie de l'apport d'une vingtaine de personnes dont plusieurs travaillent au MLCP. Ces personnes contribuent largement à la rigueur des constats présentés dans le document. Le document final est d'abord examiné par le CA de la Fondation, puis soumis en juin 1986 au ministre Picotte (LeBlond, 2014). Le rapport reçoit un accueil favorable du ministre qui devient, finalement, un allié important pour établir les bases nécessaires à la pérennité de la Fondation. Le ministre contribue tout particulièrement à justifier le nouvel usage des contributions financières provenant de la vente des permis de chasse, de pêche et de piégeage.

Dans les années qui suivent, le CA est complété à sept membres et le personnel est composé de cinq personnes (du moins au 31 mars 1988, tel que rapporté dans FFQ, 1988). Même si les administrateurs sont nommés par le gouvernement, tout indique que ces personnes placent en priorité la mission et les orientations de la Fondation, sans que les allégeances politiques n'entrent en ligne de compte (LeBlond, 2014).

À partir de nos informations et de ce court historique de la Fondation, nous croyons que la création de la Fondation résulte davantage d'un enchaînement d'événements que le dénouement d'un dessein porté par un ou quelques leaders. D'ailleurs, les premiers salariés sont arrivés par un concours de circonstances, sans pour autant être les initiateurs et les responsables de la mission de la Fondation. Il en est de même pour les administrateurs. Ces personnes s'intéressaient à certains dossiers et enjeux plutôt périphériques à la mission de la Fondation, et leur appui à celle-ci survient après sa conception.

2.6. La chronologie des événements

Le prochain tableau donne un aperçu factuel des événements qui témoignent du départ de la Fondation.

C'est en 1986, au cours de sa première année de fonctionnement que la FFQ adopte les trois grands principes qui fondent ses actions : un financement diversifié, un « faire ensemble » (par diverses formes de partenariat) et un travail dirigé vers tous les types d'habitats et toutes les espèces fauniques.

L'année 1987 s'avère cruciale sur le plan financier puisque la *Loi sur le financement de la fondation pour la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat* sanctionnée le 18 juin 1987 et entrée en vigueur le 17 juillet 1987 assure un financement à la Fondation. En fait, cette loi modifie la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* en ajoutant l'article 155.1 qui ne permet la délivrance d'un permis de chasse, de pêche et de piégeage que sur paiement d'une contribution à la Fondation. De cette manière, pour l'année financière 1987-1988, la Fondation récolte des revenus de 823 490 \$ (FFQ, 1988).

Tableau 2.1 : Chronologie des événements relatifs à la création et au démarrage de la Fondation de la faune du Québec

Date et période	Événement
1980-1981	Mise sur pied du GTPH dirigé par Raymond Sarrazin.
1983	Publication du rapport du GTPH.
21 décembre 1983	Adoption de la <i>Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune</i> .
15 juin 1984	Entrée en vigueur de la Loi. Naissance de la FFQ.
Juin 1985	Colloque national sur la faune.
9 octobre 1985	Nomination du premier PDG de la FFQ, Michel Damphousse.
4 novembre 1985	Début du mandat du PDG.
7 novembre 1985	Nomination des premiers administrateurs de la FFQ.
Novembre 1985	Occupation des nouveaux locaux.
2 décembre 1985	Élections générales au Québec. Le Parti libéral de Robert Bourassa remplace le Parti Québécois à la tête du gouvernement.
Janvier 1986	Entrée en fonction de Jean Roch LeBlond en tant qu'agent de recherche et de développement (poste occasionnel).
Février 1986	Yvon Picotte, nouveau ministre du MLCP remet publiquement en question l'existence de la FFQ. Le ministre demande un rapport étayé sur son bien-fondé.
Juin 1986	Publication du rapport demandé qui convainc le ministre de soutenir la Fondation.
1 avril 1987	Enregistrement de la Fondation à titre d'organisme de charité auprès de l'Agence de revenu du Canada (ARC).
18 juin 1987	Adoption de la <i>Loi sur le financement de la fondation pour la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat</i> . L'achat d'un permis de chasse, de pêche ou de piégeage bénéficie directement à la FFQ qui obtient un financement stable et récurrent.
1988	Implication d'entreprises privées avec des dons substantiels (Desjardins, Alcan et Hydro-Québec).
1994	Création du Fonds de pêche financé par une contribution additionnelle de 0,65\$ sur la vente des permis de pêche
2001	Création avec des partenaires des secteurs public et privé du Fonds pour les espèces nordiques.
2003	Création du Fonds pour la biodiversité et les habitats suivant le même modèle partenarial que le précédent.

Toujours sur la question du financement, en 1988-1989 se tient la première collecte de fonds avec l'émission d'un premier timbre de collection. Chaque année, à la suite d'un concours, l'œuvre figurative d'un artiste est sélectionnée pour exposer la diversité faunique du Québec. Ce sont surtout des collectionneurs qui se procurent les timbres ainsi que les propriétaires de pourvoirie qui doivent l'apposer sur leur permis. Lancée officiellement le 13 juin 1988, la campagne rapporte 120 000 \$ au cours de l'année financière (FFQ, 1989). À la même époque, le 27 septembre 1988, la Fondation donne pour la première fois le statut de « parrain-fondateur » à la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, statut accordé pour les individus et les organismes qui contribuent à hauteur de 100 000 \$. En 1988 et 1989, deux autres « parrains fondateurs » s'engagent, soit l'Alcan et Hydro-Québec (FFQ, 2012a).

Quelques années après sa création, la Fondation connaît plusieurs réalisations en collaboration avec diverses organisations. Dès 1988, elle devient maître d'œuvre et banquière des acquisitions d'habitats humides de l'Entente-cadre sur la protection des habitats fauniques qui se poursuivra dans le Plan conjoint des habitats de l'Est (PCHE). Elle prend ainsi en charge la protection et l'acquisition de milieux humides prioritaires au Québec. Plusieurs acquisitions et ententes de protection de milieux humides seront réalisées sous sa gouverne : marais Léon-Provencher à Neuville ; refuge d'oiseaux de la Baie-du-Febvre ; île Saint-Bernard et Ruisseau Saint-Jean à Châteauguay ; battures de Saint-Fulgence ; réserve naturelle de Saint-Barthélemy ; etc. En 1989, le réseau forestier participe au développement du Programme d'aide à l'aménagement des ravages de cerfs. De 1994 à 2006, un projet pilote d'aménagement intégré, appuyé par la FFQ, est réalisé par la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent.

Par ailleurs, le gouvernement provincial permet à la Fondation de gérer des fonds provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté et du Fonds jeunesse. De 1998 à 2004, des centaines d'organismes forestiers, agricoles et municipaux ont pu, grâce à ces fonds, embaucher de personnes qui contribuent à la mission de conservation d'habitats fauniques.

En 1999, la Ville de Québec démarre la naturalisation de la rivière Saint-Charles. Avec la collaboration de la Fondation, des habitats aquatiques et des milieux humides sont aménagés. Il en résulte un parc linéaire de 32 km dont la qualité est récompensée par plusieurs prix et distinctions depuis 2008.

La Fondation s'intéresse également à l'agriculture et au secteur forestier. En 2004, l'Union des producteurs agricoles (UPA), ses fédérations et les clubs-conseils en agroenvironnement ainsi que d'autres partenaires du monde agricole initient, avec la Fondation, un programme d'aménagement des cours d'eau en milieu agricole dans dix petits bassins versants. En 2008-2009, la Fondation s'engage avec des propriétaires de forêts privées et des gestionnaires de territoires publics dans le développement durable de la forêt. Deux nouveaux programmes d'aménagement intégré voient ainsi le jour avec le soutien du MRNF.

En 2012-2013, le ministère des Transports, la Fédération des motoneigistes du Québec et la Fédération des clubs quads contribuent à mettre en œuvre un programme d'aide financière pour la conservation et la restauration des habitats fauniques qui servent à l'utilisation de ces véhicules. En 2012, une entente avec le ministère des Transports est conclue pour une durée de trois ans. La Fondation anticipe ainsi des revenus de 500 000 \$ annuellement qui viennent de l'immatriculation des véhicules hors route.

La Fondation accepte à plusieurs reprises de gérer des fonds dédiés. Ainsi, en 1993 un comité interministériel lui confie la gestion du Fonds pour la restauration de l'habitat du poisson et du Fonds de pêche. En 2001, les sommes recueillies par le Comité pour la protection du patrimoine – Île des Sœurs lors d'une campagne pour la sauvegarde d'un boisé sont remises à la FFQ. En 2003, ce sont des fonds régionaux provenant notamment de compensations pour la détérioration d'habitats fauniques qui sont administrés par la Fondation.

3. La mission et les acteurs

Ce chapitre rend compte de la mission et des principaux objectifs de la Fondation. Il présente également les acteurs impliqués dans la réalisation de cette mission : les acteurs internes à l'organisation et les acteurs à l'externe qui constituent son réseau.

3.1. La mission

La FFQ centre sa mission sur la promotion de la conservation et de la mise en valeur de la faune et de son habitat. L'organisation compte réaliser cette mission en misant sur « son énergie, sa créativité et sa passion » et sur sa capacité d'action en tant que « catalyseur de projets ayant des effets tangibles pour la protection et la mise en valeur des milieux naturels » (FFQ, 2014i). La Fondation (2014i) mise également sur la « force de son réseau de partenaires et son éthique irréprochable ».

La Fondation couvre tout le territoire du Québec et tous les types de milieu : aquatique, humide, riverain et terrestre. Toutes les espèces fauniques menacées ou non suscitent l'intérêt de la FFQ : les mammifères, les oiseaux, les poissons, les amphibiens et les reptiles. Les organisations à qui la Fondation octroie des fonds de même que les partenaires qui mettent en œuvre des initiatives fauniques appartiennent à des secteurs d'activité variés : faunique, forestier, agricole, municipal et environnemental (FFQ, 2014i).

Les valeurs qui animent la FFQ sont de quatre ordres :

- le maintien de la biodiversité : cette valeur exprime la volonté de perpétuer toutes les espèces de vertébrés indigènes du Québec. Dans cette perspective, les actions sont dirigées vers la protection d'écosystèmes importants pour la faune et les interventions visent à aider des espèces menacées ou en voie de l'être ;
- le développement durable des collectivités : on souligne ici l'importance de soutenir des interventions de conservation ou d'amélioration des habitats d'espèces fauniques qui favorisent l'activité économique et le développement des communautés locales ;
- le partenariat : il s'agit d'un principe de référence indispensable pour œuvrer sur l'ensemble du territoire québécois. Les projets et les actions à caractère faunique sont réalisés de concert avec divers acteurs locaux. Ce partenariat existe aussi sur le plan financier par des relations d'affaires et des engagements gouvernementaux sur des enjeux partagés ;
- la rigueur et l'équité : ces valeurs guident le traitement des centaines de demandes financières faites à la Fondation chaque année et la prise de décision à leur sujet. L'affirmation et la mise en application de ces principes par la Fondation assurent les organisations et les personnes donatrices que leurs contributions sont utilisées justement et efficacement, dans le respect des lois et de différents règlements (FFQ, 2013a et 2014i).

Dans le même ordre d'idées, la Fondation adopte, en 2001, un code d'éthique et de déontologie conforme aux orientations gouvernementales et applicable à ses administratrices et administrateurs (FFQ, 2013b). Afin de le garder en mémoire, les rapports

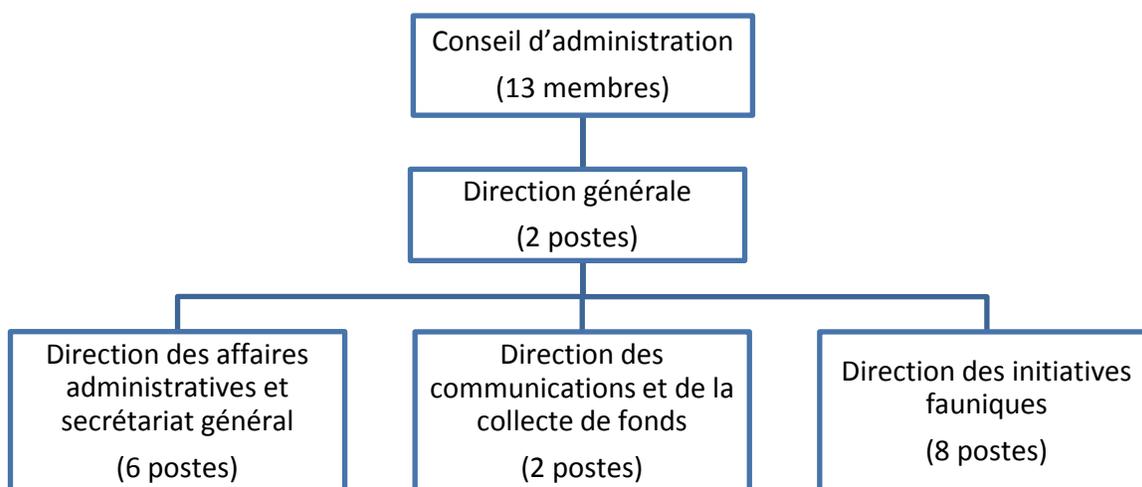
annuels joignent ce code en annexe depuis son adoption. Le code couvre plusieurs aspects sensibles de la fonction d'administrateur : les responsabilités et fonctions, les devoirs de gestion, les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Le code veut contribuer à maintenir la confiance des citoyennes et citoyens envers la Fondation et à « préserver la réputation d'intégrité, d'objectivité et d'impartialité de la Fondation en établissant à l'intention de ses administrateurs des règles en matière de conduite, de conflit d'intérêts, de confidentialité et d'équité » (FFQ, 2013b : 40).

Ces principes de référence éthique guident les différentes catégories d'acteurs qui constituent la Fondation et que présente la prochaine section.

3.2. Les acteurs à l'interne

La Fondation privilégie une structure décisionnelle alliant simplicité, souplesse, capacité d'adaptation et rapidité des interventions (FFQ, 2014i). Le conseil d'administration (CA) assume la responsabilité de la mission et mandate une équipe composée de salariés pour la réaliser, comme en témoigne l'organigramme de la figure 3.1.

Figure 3.1 : Organigramme de la Fondation de la faune du Québec



Basé sur l'organigramme du *Règlement sur le plan d'effectif* (FFQ, 2011b).

La prochaine section explique que le CA décide des résultats à atteindre et assume la responsabilité de réaliser la mission de l'organisation. Par la suite, nous verrons que sur le plan opérationnel, une équipe de 18 personnes (en emploi à l'automne 2014) assure la mise en œuvre des différents mandats.

3.2.1. Sur le plan de la gouvernance

En tant qu'instance décisionnelle ultime, le CA dirige les affaires de l'organisation et décide des mandats à réaliser. Les treize membres sont nommés par le gouvernement ; sept des régions autres que Montréal et Québec composent le CA, comme le prévoit la *Loi sur la*

conservation et la mise en valeur de la faune (chapitre C-61.1, art. 133) (Gouvernement du Québec, 2014). Les rôles des administrateurs se répartissent ainsi :

- la ou le président ;
- la ou le PDG qui participe de plein droit au CA ;
- huit personnes nommées en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil d'administration ;
- trois personnes provenant d'organismes fauniques régionaux choisis à partir d'une liste fournie par la Table nationale de la faune qui privilégie des candidates ou candidats provenant d'un CA de tels organismes.

La Loi précise que parmi ces 11 personnes, le CA désigne celle qui assume la vice-présidence (art. 134). Par ailleurs, le Règlement de régie interne ajoute que le CA nomme également la ou le trésorier (FFQ, 2013c).

Au début de 2015, un poste était à combler de sorte que 12 personnes, 4 femmes et 8 hommes, siégeaient à titre d'administrateur de la Fondation (FFQ, 2014i). Au fil des ans, 58 personnes ont siégé comme membre du CA, soit 13 femmes et 48 hommes (FFQ, 2014e). Se sont succédés 4 présidents et 6 PDG, dont un par intérim. Ces deux fonctions particulièrement importantes ont toujours été occupées par des hommes.

Comme c'est le cas dans la plupart des organisations, le CA peut créer des comités et certains existent sur une base permanente. C'est le cas du comité exécutif qui est décisionnel et qui règle les dossiers urgents. On y retrouve les personnes qui occupent les fonctions de présidence du CA, de vice-présidence, de trésorerie et le PDG (FFQ, 2013c).

Le comité de vérification et de placement fonctionne lui aussi de façon permanente, mais il a été créé en vertu de la Loi (art. 144.1) en 2007. Ce comité veille aux bonnes pratiques financières de l'organisation et approuve le rapport annuel de vérification. Il assume un rôle de surveillance des finances et fait des recommandations à propos des mécanismes de contrôle interne et de l'utilisation optimale des ressources. Il veille également à l'actualisation de la politique de placement de la Fondation. Le CA nomme ses trois membres de la manière suivante :

- le trésorier ou la trésorière qui en fait obligatoirement partie ;
- une personne ayant des compétences en comptabilité ou en finances ;
- au moins un membre qui fait partie d'un ordre professionnel de comptables.

3.2.2. Sur le plan opérationnel

Le plan opérationnel concerne d'abord la réalisation des activités de la Fondation et notamment celles entourant la collecte et la redistribution des fonds. Puis, il réfère aux salariés et salariées de la FFQ qui constituent l'équipe de travail. Un document produit par la Fondation et intitulé *Règlement sur le plan d'effectif* détermine les effectifs requis par la FFQ, établit le statut et les conditions de travail de ces personnes et clarifie leurs fonctions (FFQ, 2011b).

Il existe trois groupes de salariés : la direction, les professionnels et le personnel de soutien. En ce qui concerne la direction, l'organigramme (figure 3.1) identifie quatre ensembles : la

direction générale, la direction des affaires administratives et secrétariat général, la direction des communications et de la collecte de fonds ainsi que la direction des initiatives fauniques. En assumant la direction générale, le PDG se situe au sommet de la hiérarchie opérationnelle. Pour leur part, les directeurs des trois directions coordonnent et supervisent les activités des salariés affectés à leur secteur d'activité. Ces directeurs sont des professionnels et exercent des fonctions d'encadrement.

La délimitation des secteurs d'activité apparaît clairement dans la dénomination des directions : communications et collecte de fonds ; initiatives fauniques ; affaires administratives et secrétariat général. Dans ce dernier cas, quelques précisions sont utiles. Plusieurs tâches du secrétariat général sont liées aux activités du CA. Ainsi, la secrétaire générale organise les réunions du CA, prépare les documents requis, assure le suivi des résolutions, assiste aux réunions et rédige les procès-verbaux. En outre, elle assiste le PDG dans diverses tâches et, en cas d'absence de ce dernier, elle prend en charge ses responsabilités. Elle peut également être désignée signataire de la Fondation par l'administration.

Outre le PDG, le plan d'effectif de la FFQ prévoit que le personnel régulier de l'organisme compte neuf professionnels. Ces postes nécessitent un diplôme universitaire.

Le personnel de soutien peut compter huit personnes qui occupent trois catégories d'emploi : à caractère technique, de secrétariat de premier niveau et de secrétariat. Les emplois techniques demandent l'équivalent d'un diplôme d'études collégiales avec spécialisation appropriée. Les deux types de secrétariat exigent un certificat d'études secondaires ou l'équivalent, alors que celui de premier niveau demande, en plus, un minimum de dix années d'expérience. Il arrive que les services de personnes occasionnelles soient demandés.

Au moment de rédiger la présente monographie, l'équipe comprend 17 salariés ayant le statut d'employés réguliers : 11 femmes et 6 hommes (FFQ, 2014i). Si l'on récapitule la répartition de ces salariés, nous avons :

- un président directeur général ;
- un directeur et deux directrices (professionnels)
- trois coordonnatrices et trois coordonnateurs ;
- une technicienne en administration ;
- une technicienne juridique ;
- un assistant technique ;
- quatre secrétaires.

L'ancienneté de ces personnes varie d'un à vingt ans, le plus expérimenté étant l'assistant technique. Les directeurs responsables des trois directions possèdent cinq, quinze et dix-sept ans d'ancienneté, et le PDG, presque huit ans (Boulianne, 2014).

L'équipe de travail s'est dotée de trois comités : le comité de gestion, le comité des initiatives fauniques et le comité de coordination. Le comité de gestion réunit les responsables des trois directions et le PDG ainsi que la secrétaire de direction qui rédige les

comptes rendus. Ce comité se rencontre une fois par mois pour faire le point et échanger sur les grands dossiers de la Fondation.

Le comité des initiatives fauniques s'occupe principalement de la mise à jour des programmes de subvention et de la planification de leur mise en œuvre. On y trouve le directeur des initiatives fauniques et le personnel de cette direction. En outre, la directrice des communications et de la collecte de fonds, un assistant technique de la direction des affaires administratives dont une partie de la tâche est associée aux initiatives fauniques ainsi que la directrice administrative assistent régulièrement aux rencontres de ce comité. Les rencontres se tiennent mensuellement.

Enfin, le comité de coordination se rencontre après les réunions du CA, généralement de trois à quatre fois par année. À ces occasions, l'ensemble du personnel de la Fondation revoit la documentation distribuée aux membres du CA et prend connaissance de la version préliminaire du procès-verbal. De cette manière, les salariés connaissent les affaires courantes de la Fondation et peuvent discuter des enjeux qui la concernent.

La Fondation compte peu de bénévoles pour réaliser ses opérations. Cependant, un groupe d'une dizaine de bénévoles fait la surveillance de terrains voués à la conservation ou à la protection. Quelques personnes retraitées agissent aussi bénévolement pour l'évaluation des demandes de subvention. Elles travaillent de concert avec des salariés qui proviennent du ministère ou d'autres organisations et qui détiennent l'expertise nécessaire à l'évaluation des demandes.

3.3. Le réseau

Un vaste réseau d'organisations collabore avec la FFQ. Voyons plus en détail ces acteurs externes que sont les institutions publiques, les organisations d'utilisateurs de la faune, les regroupements municipaux et environnementaux, les bénéficiaires de subventions de la Fondation ainsi que les entreprises et les individus qui agissent le plus souvent à titre de donateur (FFQ, 2014i). Nous verrons qu'une diversité de partenaires s'implique avec la Fondation dans divers projets.

Pour réaliser sa mission, la Fondation reçoit l'appui de ministères et d'agences gouvernementales impliqués dans la réglementation et la gestion des ressources fauniques. Il s'agit :

- du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF). En 2014, il a pris la relève du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) qui lui-même remplaçait en 2012 le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP) ;
- de la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ) ;
- d'Environnement Canada ;
- du Service canadien de la faune ;
- de Pêches et Océans Canada.

Les collaborations avec ces entités sont nombreuses comme le laissent voir les exemples suivants. Des programmes provinciaux de création d'emplois ont octroyé plus de 8 M \$ à la Fondation entre 1998 et 2005. Par ailleurs, des ententes avec le MRNF et le MDDEFP ont permis, entre 2009 et 2014, des investissements de près de 4 M \$ dans des projets favorisant la gestion intégrée des ressources. De même, une entente triennale, signée en 2012 avec le ministère des Transports, accordant 1 \$ à la Fondation pour chaque permis de véhicules hors route vendus procurera à la Fondation des revenus de 1,5 M \$ (FFQ, 2014h). Cette entente est en voie de renouvellement. Les sommes recueillies permettent de soutenir le financement de projets de protection et d'amélioration des habitats fauniques fréquentés par les utilisateurs de véhicules hors route.

Le réseau de la Fondation se compose également d'organisations regroupant des utilisateurs de la faune, qu'ils soient chasseurs, pêcheurs ou piégeurs. Il s'agit de :

- la Fédération des pourvoiries du Québec ;
- la Fédération des trappeurs gestionnaires du Québec ;
- la Fédération québécoise des chasseurs et pêcheurs ;
- la Fédération pour le saumon atlantique ;
- Zecs Québec.

On peut ajouter à ces organisations celles qui se préoccupent de la conservation de la faune :

- Canards Illimités Canada ;
- Conservation de la nature Québec ;
- Habitat faunique Canada ;
- Nature Québec ;
- Réseau de milieux naturels protégés ;
- Fondation pour la sauvegarde de la truite mouchetée ;
- Regroupement QuébecOiseaux ;
- Fondation Hydro-Québec pour l'environnement.

Une autre partie du réseau de la Fondation consiste en des regroupements dont la mission comporte une dimension territoriale, soit en matière de gestion municipale ou sur le plan environnemental, et qui s'associent à la Fondation pour la mise en œuvre de nombreux projets. Bien qu'elles ne se dédient pas directement à la préservation de la faune, ces organisations faitières nationales poursuivent une mission où la faune est indirectement concernée. Les principaux regroupements sont :

- la Fédération des municipalités du Québec ;
- le Regroupement national des conseils régionaux en environnement ;
- le Regroupement des organismes de bassin versant du Québec ;
- le Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec ;
- La Fédération des gestionnaires de rivières à saumon du Québec ;
- Stratégie Saint-Laurent et les zones d'intervention prioritaires (ZIP) ;
- Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM) et groupements forestiers ;
- les clubs-conseil en agroenvironnement ;
- l'UPA et ses organismes affiliés.

Appartiennent également au réseau de la Fondation, les organisations qui bénéficient de ses subventions à titre de promoteurs de projets fauniques de conservation. À cette fin, la Fondation accorde annuellement plus de 300 subventions à de telles organisations qui se répartissent dans toutes les régions du Québec. Quatre catégories d'organisations reçoivent de la FFQ un soutien financier et parfois technique : les organisations fauniques, celles vouées à la nature et à l'environnement, les municipalités ainsi que les regroupements de propriétaires (FFQ, 2013a).

De très nombreux individus et entreprises soutiennent la Fondation par leurs contributions (FFQ, 2013b). Outre les « parrains fondateurs » que sont Hydro-Québec, le Mouvement des caisses Desjardins du Québec et Rio Tinto Alcan, des entreprises privées de l'industrie forestière, agroalimentaire, minière, financière, de l'énergie et aussi du commerce de détail constituent le réseau des donateurs. Il en est de même d'individus qui donnent à la FFQ. Ce sont parfois des personnalités publiques qui prêtent leur renommée à la FFQ ou encore des artistes qui appuient avec leurs œuvres le programme du timbre de la Fondation. Dans un autre ordre d'idées, bien qu'il ne s'agisse pas d'un don, un million de Québécoises et de Québécois contribuent à la plus grande part des revenus de la Fondation par l'achat de leur permis de chasse, de pêche ou de piégeage.

Le réseau de la Fondation compte également de nombreux partenaires œuvrant à promouvoir de diverses façons la protection de la faune. On peut qualifier ces initiatives de partenariat d'affaires si l'on considère qu'il s'agit de redevances sur les ventes, de parrainage de programmes ou de commandite d'activités. Parmi les entreprises qui concluent de telles alliances pour la conservation, mentionnons les principales (FFQ, 2014f) :

- Services de cartes Desjardins avec la carte Nature Visa Desjardins ;
- Canadian Tire parraine le programme Pêche en herbe visant l'initiation des jeunes à la pêche sportive ;
- Timbres et Monnaies Rousseau produit les timbres de conservation de la Fondation ;
- la Brasserie Dieu du Ciel ! remet à la Fondation une partie de la vente de la bière Rescousse ;
- Syngenta et Bonduelle soutient le Programme d'amélioration des cours d'eau en milieu agricole ;
- Turbo Marketing publie pour les enfants *Les aventures fauniques de Sarah et Simon* au bénéfice de la Fondation ;
- la Société du Centre des congrès de Québec propose à ses clients de tenir un événement écoresponsable et de remettre une contribution pour des projets de conservation ;
- entre 2007 et 2013, le Magasin Latulippe a versé une partie de ses profits sur la vente de produits sélectionnés suivant les saisons. Depuis 2014, Latulippe contribue généreusement à l'Encan faune et nature en offrant plusieurs produits qui sont vendus aux enchères ;
- de 2008 à 2011, Boralex (production d'énergie renouvelable) a contribué financièrement au programme d'Amélioration de la qualité des habitats aquatiques, tandis que de 2011 à 2013, l'entreprise a soutenu financièrement la protection de sites prioritaires à conserver (programme Adoptez un habitat) ;

- de 2006 à 2008 la Société des alcools du Québec a versé une partie de la vente de ses sacs réutilisables à la Fondation (campagne Les dons sortent du sac) ;
- Croisières AML a participé directement au Fonds pour la biodiversité et les habitats pendant plusieurs années.

Le partenariat d'affaires se concrétise en outre par les fonds d'investissement thématiques (FFQ, 2014f) qui visent le financement d'activités liées à des problématiques précises de conservation. Quatre fonds ont ainsi vu le jour :

- en partenariat avec Regroupement QuébecOiseaux, le Fonds pour l'habitat des oiseaux du Québec se consacre à la protection et l'aménagement d'habitats pour les oiseaux du Québec ;
- Eaux Naya inc. a doté le Fonds Naya pour les cours d'eau de 300 000 \$ entre 2008 et 2010 pour la conservation des habitats aquatiques en milieu urbain. Les organismes membres du Regroupement des organismes de bassins versants du Québec ont pu ainsi développer et investir dans six projets de préservation ;
- en 2001, plusieurs partenaires se sont unis pour créer le Fonds pour les espèces nordiques : Kruger (partenaire fondateur), AbitibiBowater, Boralex, le Conseil de l'industrie forestière du Québec, la Fédération des pourvoiries du Québec, l'Initiative boréale canadienne, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (devenu, en 2012, le MDDEFP) ;
- en 2003, la création du Fonds pour la biodiversité et les habitats a résulté d'une dynamique semblable avec Rio Tinto Alcan (partenaire fondateur), l'Association minière du Québec, Dieu du Ciel!, l'Alliance Environnement, Environnement Canada, MDDEFP, Tembec, la Société des alcools du Québec, Muskol, la Fondation Bechtel du Canada, Croisières AML, Astral Média, CBS Affichage et Zoom Media.

La partie 5.2 de la monographie reviendra avec plus de détails sur ces fonds.

Sur un autre registre, d'autres organisations poursuivent une mission comparable à celle de la Fondation et sollicitent elles aussi des dons. C'est du moins ce qui ressort d'un rapport publié par la Fondation au terme d'une consultation menée pour réviser l'identité de marque de la Fondation (FFQ, 2006). Le document mentionne Canards Illimités, WWF-Canada, Habitat faunique Canada, l'Union québécoise pour la conservation de la nature, Conservation de la nature Canada et le Réseau de milieux naturels protégés. Ces organisations et la Fondation n'ont pas un rapport de concurrence au sens où la Fondation n'a pas élaboré une stratégie quelconque sur cette base ; c'est davantage un esprit de partenariat avec ces organisations qui l'anime. D'ailleurs, au moins trois de ces organisations font partie des donateurs ou des partenaires de projets. Habitat faunique Canada représente même un des 27 « parrains » de la FFQ (FFQ, 2013b).

4. La dimension institutionnelle

Ce chapitre examine le fonctionnement de la Fondation sous l'angle de la répartition du pouvoir entre les différents acteurs et instances qui le composent. D'emblée, il faut considérer que la FFQ a été créée par le gouvernement du Québec en 1983 en tant que personne morale sans but lucratif (art. 129 et 130). Elle est ainsi un organisme public non budgétaire et une entité juridique distincte par rapport au noyau central de l'appareil administratif gouvernemental. Elle jouit d'une action autonome qui ne peut être affectée que par des mesures de tutelle prévue par la Loi.

Le ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs est responsable de l'application de la Loi et il dispose ainsi de certains pouvoirs de tutelle. Certains pouvoirs de tutelle sont également attribués au gouvernement, comme le précisera le chapitre. La Loi ainsi que bien d'autres dispositions législatives constituent le cadre réglementaire externe qui influence la gouvernance de la Fondation, comme nous le verrons dans un premier temps. Dans un deuxième temps, le chapitre rend compte des règles internes qui régulent en partie le fonctionnement de la Fondation.

4.1. Les règles externes

Outre la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* qui a institué en 1983 la Fondation en tant que personne morale sans but lucratif (art. 129 et 130), plusieurs autres règles externes encadrent son fonctionnement. Nous nous attarderons d'abord à certains aspects de cette loi, puis nous évoquerons d'autres réglementations gouvernementales qui influencent les prises de décision de la FFQ. Rappelons que celle-ci est autonome et qu'elle prend ses propres décisions (sous réserve de l'approbation du plan triennal par le ministre, (art. 146 de la Loi). La *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* (chapitre C-61.1) précise que la Fondation est mandataire de l'État. « Ses biens font partie du domaine de l'État, mais l'exécution de ses obligations peut être poursuivie sur ces biens. Elle n'engage qu'elle-même lorsqu'elle agit en son nom. » (Art. 131). La réglementation vient plutôt ajouter des obligations, notamment par la reddition de compte et le respect de lois s'appliquant aux organismes gouvernementaux.

4.1.1. La *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune*

La Loi définit des balises concernant notamment la constitution, la composition et le fonctionnement du CA (art. 133 à 138) ainsi que la mission de la Fondation qui est de « promouvoir la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat ». Elle laisse entre les mains du gouvernement un certain pouvoir sur l'existence et la pérennité de la Fondation. L'Assemblée nationale du Québec est d'ailleurs la seule instance qui peut modifier la Loi.

En ce qui concerne le CA, la Loi donne au gouvernement le pouvoir de nommer les 13 administratrices et administrateurs (art. 133). Elle fixe également la durée maximum de chaque mandat qui est, d'au plus, quatre ans (art. 135). C'est aussi le gouvernement du Québec qui fixe la rémunération et les autres conditions de travail de la personne qui

assume la fonction de PDG (art. 139). La Loi dicte en outre les grandes lignes du fonctionnement du CA et les responsabilités des différentes catégories de membre qui seront précisées dans la section sur les règles internes.

Le pouvoir du gouvernement se manifeste également sur le plan financier. Ainsi, il détermine les contributions des permis de chasse, de pêche et de piégeage qui reviennent à la Fondation. La Loi précise que :

Le ministre perçoit, pour chaque permis de chasse ou de piégeage délivré, la contribution prévue au deuxième alinéa de l'article 54 et la remet à la Fondation à la date qu'il détermine. [art.155.1.]

Le ministre verse une contribution pour le financement de la Fondation à même les sommes perçues pour la délivrance de permis de pêche en application de la Loi sur les pêches [155.2.]

L'article 54 ajoute :

(...) un permis de chasse ou de piégeage ne peut être délivré, dans les cas prévus par règlement, que sur paiement d'une contribution pour le financement de la Fondation de la faune du Québec, dont le montant est déterminé par règlement du ministre.

Le montant de la contribution pour le financement de la Fondation est prévu à l'annexe VI du *Règlement sur la tarification reliée à l'exploitation de la faune* pour chacun des types et catégories de permis de chasse, de piégeage et de pêche. En date du 1^{er} avril 2015, il varie entre 2,08 \$ et 4,27 \$, selon le type de permis. De plus, un timbre de la Fondation de la Faune, de l'année en cours, est apposé sur le permis de pourvoirie (art. 1, al. 2 du *Règlement sur la teneur du permis de pourvoirie*).

La Loi évoque certaines limites à l'ampleur des engagements financiers que peut prendre la Fondation. Sans autorisation du gouvernement, celle-ci ne peut contracter un prêt qui amènerait à plus de 500 000 \$ le total de ses emprunts. De même, il détermine la durée et le montant des contrats qui peuvent être conclus sans son accord (art. 150). Si le gouvernement limite l'ampleur des engagements financiers que peut prendre la Fondation, il lui offre son appui en se portant garant pour le paiement de tout emprunt (art. 154). Le ministre peut aussi verser à la Fondation des sommes autorisées par le Parlement (art. 155).

La Loi encadre également la reddition de comptes de la Fondation. Celle-ci doit transmettre ses états financiers au ministre chaque année (art. 159). Le rapport d'activités et les états financiers sont déposés annuellement à l'Assemblée nationale (art. 160) et les livres et comptes sont vérifiés par le vérificateur général ou par décret gouvernemental (art. 161).

Pour ce qui est de ses perspectives de développement, la Fondation doit soumettre au ministre le plan triennal de ses activités trois mois avant le début de l'exercice financier. Ce plan mentionne les orientations générales et budgétaires, les priorités d'intervention, les

objectifs et les stratégies et doit « être conforme aux directives que le ministre peut donner à la Fondation » (art. 146).

Si la Fondation est tenue d'informer le gouvernement de ses réalisations et de ses plans, à l'intérieur des limites qui lui sont imposées, elle possède les pouvoirs et l'autonomie nécessaires pour réaliser sa mission. La Fondation peut ainsi :

- 1) solliciter et recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions pourvu que les conditions qui peuvent y être rattachées soient compatibles avec ses fonctions ;
- 2) acquérir, louer ou aliéner des biens ou des droits réels sur des biens et y effectuer tous les travaux qu'elle estime nécessaires dans l'exercice de ses fonctions ;
- 3) fournir de l'aide financière ou technique à toute personne ou organisme à la condition que cette aide soit accordée dans le cadre de son plan d'activités approuvé par le gouvernement et qu'elle soit utilisée pour la conservation ou la mise en valeur de la faune ou de son habitat ;
- 4) conclure des ententes avec toute personne ou organisme dans le cadre de ses fonctions (Gouvernement du Québec, 2014, art. 145).

Elle bénéficie d'autres prérogatives. Par exemple, elle peut nommer une ou un secrétaire, embaucher tout employé (art. 140) et décider des conditions de travail des personnes à son emploi en fonction de son propre plan d'effectif et de ses normes salariales (art. 141). Elle peut conclure des contrats et contracter des emprunts (jusqu'à 500 000 \$) (art. 150). La Loi précise les placements admissibles (art. 151) et autorise la FFQ de conclure une entente avec un gouvernement autre que celui du Québec ou avec une organisation internationale (art. 152). La Fondation peut aussi, à elle seule, adopter le règlement de régie interne (art. 153) et, avec l'approbation du gouvernement cette fois-ci, le règlement sur les demandes d'aide financière (art. 148).

4.1.2. Les autres dispositions légales et réglementaires externes

Du fait que la Loi l'a créée en tant que personne morale sans but lucratif (art. 129 et 130), la Fondation définit ses règles internes conformément à la troisième partie de la *Loi sur les compagnies du Québec* (LRQ, c. C-38). Par ailleurs, comme tout organisme de bienfaisance enregistré à l'Agence de revenu du Canada, la Fondation doit respecter un ensemble de règles (voir Éducaloi, 2014) pour maintenir ce statut et conserver le privilège de recevoir des dons qui donnent droit à des exemptions fiscales pour les donatrices et donateurs.

Sur un autre plan, la *Loi sur le développement durable* (chapitre D-8.1.1) et la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (prolongé jusqu'au 31 décembre 2014) (Gouvernement du Québec, 2013) influent sur les actions et les politiques de la FFQ en matière de développement durable (FFQ, 2014c). La Fondation envisage ses décisions et ses actions dans le respect de cette loi et de cette stratégie.

En tant qu'entité liée au gouvernement et à titre d'employeur, certaines lois imposent des obligations à l'exercice des pouvoirs de la FFQ. Ainsi, tel qu'inscrit dans la Loi (art. 144.1), les articles 23 à 26 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02)

s'appliquent au comité de vérification créé par le CA. De plus, la *Loi sur les contrats des organismes publics* (chapitre C-65.1) comporte des indications sur les octrois de contrat. Enfin, la Fondation prend en considération bien d'autres dispositions légales :

- *Charte de la langue française* (chapitre C-11) ;
- *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale* (chapitre E-20.1) ;
- *Loi concernant la lutte contre la corruption* (chapitre L-6.1) ;
- *Loi concernant la mise en œuvre des accords de commerce international* (chapitre M-35.2) ;
- *Loi de l'impôt sur le revenu* (L.R.C. 1985, c 1) ;
- *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (chapitre D-8.3) ;
- *Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec* (chapitre B-1.2) ;
- *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (chapitre G-1.03) ;
- *Loi sur la qualité de l'environnement* (chapitre Q-2) ;
- *Loi sur la Santé et la sécurité du travail* (chapitre S-2.1) ;
- *Loi sur la taxe de vente du Québec* (chapitre T-0.1) ;
- *Loi sur l'administration financière* (chapitre A-6.001) ;
- *Loi sur le droit d'auteur* (L.R.C. 1985, c C-42) ;
- *Loi sur le ministère du conseil exécutif* (chapitre M-30) ;
- *Loi sur le vérificateur général* (chapitre V-5.01) ;
- *Loi sur l'équilibre budgétaire* (chapitre E-12.00001) ;
- *Loi sur l'équité salariale* (chapitre E-12.001) ;
- *Loi sur les accidents du travail* (chapitre A-3) ;
- *Loi sur les archives* (chapitre A-21.1) ;

L'équilibre entre l'autonomie d'action de la Fondation pour réaliser sa mission, d'une part, et les intérêts politiques du gouvernement en place, d'autre part, représente un enjeu pour les différentes parties, d'après les personnes rencontrées. La Fondation vise à préserver son indépendance et sa neutralité vis-à-vis du politique malgré son appartenance à l'appareil gouvernemental et souhaite maintenir des liens de collaboration et de complémentarité avec tous les gouvernements qui se succéderont.

4.2. Les règles internes

Comme nous venons de le voir, à l'instar d'organisations analogues, la FFQ répond à un ensemble de dispositions réglementaires convenues par l'État. Elle se distingue toutefois par le fait d'avoir été créée par le gouvernement du Québec et de s'en remettre à celui-ci pour la nomination de ses administrateurs et pour sa reddition de comptes. En tant que personne morale, la Fondation peut convenir de politiques et de règlements que nous verrons en premier lieu. Par la suite, nous aborderons la question de la distribution formelle et informelle du pouvoir, et enfin, celle de l'inclusion des acteurs endogènes et externes.

4.2.1. Les règlements et les politiques

En référence à la *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* et tel que le demandent certains de ses articles, la FFQ a défini trois règlements :

- le Règlement de régie interne (art. 141) (FFQ, 2013c) : il « précise les pouvoirs respectifs du conseil d'administration et du PDG, et les modalités d'exercice de ces pouvoirs, notamment en ce qui concerne l'octroi de contrats » (FFQ, 2013b : 9) ;
- le Règlement sur le plan d'effectif (art. 153) (FFQ, 2011b) : il « établit l'ensemble des conditions de travail et les régimes d'avantages sociaux applicables » (FFQ, 2013b : 9) ;
- le Règlement concernant les demandes d'aide financière (art. 148) (Gouvernement du Québec, 1993) : il « fixe la forme et le contenu des demandes d'aide, les renseignements qu'elles doivent contenir, les modalités et les critères d'évaluation des demandes » (FFQ, 2013b : 9). Exceptionnellement, toute modification à ce règlement doit obtenir l'approbation du gouvernement.

Le Règlement de régie interne définit tout d'abord les prérogatives des principaux acteurs internes et il en sera question dans la prochaine partie. Puis, le règlement s'intéresse aux modalités prévues dans la Politique sur l'octroi de certains contrats par appel d'offres public (FFQ, 2010e). Conforme à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (chapitre C-65.1), cette politique s'applique aux contrats d'approvisionnement, de travaux de construction et de service qui sont soumis à l'appel d'offres public à partir d'un seuil minimum de coûts défini dans le Règlement de régie interne. La politique veut favoriser la transparence dans les processus contractuels, le traitement équitable des soumissionnaires, la possibilité de participation de tous les soumissionnaires qualifiés, la mise en place de procédures efficaces qui tiennent compte des orientations en matière de développement durable, la mise en œuvre de système d'assurance de la qualité et la reddition des comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants de la Fondation.

La Fondation a adopté d'autres politiques dont le contenu a des incidences sur l'organisation de ses activités, comme nous le verrons dans le prochain chapitre. Il s'agit de la Politique sur l'acceptabilité des contributions financières (FFQ, 2014g), de la Politique d'acquisition responsable (FFQ, 2010c) et de la Politique d'événement écoresponsable (FFQ, 2010d). Ces deux dernières sont mises en application dans un plan d'action en développement durable.

Outre ces importantes politiques, il existe de nombreux énoncés permettant de tracer les lignes de conduite sur plusieurs aspects bien définis :

- Politique concernant la participation des membres du CA aux activités-bénéfice de la Fondation ;
- Politique de participation aux activités-bénéfice ;
- Politique de renseignements et de données personnels de la Fondation ;
- Politique de sécurité du système d'information ;
- Politique de visibilité de la Fondation dans les projets subventionnés ;
- Politique d'évaluation du rendement ;
- Politique d'intervention de la Fondation de la faune face aux situations urgentes qui menacent des habitats fauniques ;

- Politique de formation et de perfectionnement des employés ;
- Politique sur les prêts d'œuvres appartenant à la Fondation ;
- Politiques de la Fondation en matière d'acquisition et de protection foncière.

La Fondation a en outre décidé de lignes directrices relativement à la gestion des liquidités et aux placements et s'est dotée de guides se rapportant aux frais de déplacement, de fonction et de représentation. Par ailleurs, la Fondation a adopté différentes stratégies d'intervention fauniques notamment en milieux agricole, urbain et forestier en plus de lignes directrices relatives aux espèces en danger.

4.2.2. La distribution formelle du pouvoir

Le Règlement de régie interne attribue au CA les responsabilités suivantes :

- déterminer les politiques et les grandes orientations de la Fondation ;
- établir un plan triennal d'activités ;
- adopter le budget, les états financiers et le rapport annuel d'activités ;
- définir les politiques et les règlements qui régissent les ressources humaines, matérielles et financières (FFQ, 2013c).

Comme nous le savons, *La Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune* (chapitre C-61.1, art. 133) établit un certain nombre de règles touchant le CA. Elle limite la durée du mandat de ses membres à quatre ans (art. 135). Elle confie à la présidence du CA le soin de convoquer et de présider les réunions, de voir au bon fonctionnement du CA et d'assumer les fonctions que le CA lui assigne par règlement (art. 138). Dans tous les cas, on s'attend à ce que la présidence s'assure que les administratrices et administrateurs sont bien renseignés sur les activités de la Fondation (FFQ, 2013c).

La Loi définit les attributs des officiers du CA. Le rôle de vice-présidence consiste à présider les séances du CA en l'absence ou en cas d'empêchement de la présidence (art. 134). Il remplit aussi les autres fonctions que lui attribue par résolution le CA (FFQ, 2013c). La trésorière ou le trésorier doit surveiller la préparation des états financiers annuels. En cas de besoin, il conseille la présidence et le CA sur la situation financière de la Fondation et signe aussi les états financiers adoptés par le CA (FFQ, 2013c).

Le CA doit obligatoirement se réunir au moins une fois par année (article 2 du Règlement de régie interne), mais en pratique, il se rencontre trois à quatre fois par année, dont une fois en juin pour l'approbation des états financiers vérifiés par le Vérificateur général du Québec et une fois en mars pour l'approbation des prévisions budgétaires de l'année (Boulianne, 2014). Il peut y avoir des séances ordinaires avec un préavis écrit de huit jours et une séance spéciale qui peut être convoquée par divers moyens six heures avant sa tenue (article 4 du Règlement). Le quorum nécessaire pour la tenue d'une séance est la majorité des membres nommés (art. 143 de la Loi) et l'autorisation d'une présence audio nécessite le consentement unanime (article 9 du Règlement). Deux membres peuvent faire une demande écrite pour une séance spéciale qui doit alors avoir lieu (article 5 du Règlement). Les décisions sont prises à majorité, mais la présidence du CA peut trancher en cas de partage des voix (article 8 du Règlement) (FFQ, 2013c). Les dépenses liées à la fonction d'administrateur font l'objet d'un remboursement, mais les membres du CA ne sont pas rémunérés (article 139 de la Loi).

Le comité exécutif est formé de la présidence du CA, de la vice-présidence, de la trésorerie et du PDG (articles 13 et 17.1 du Règlement). Il se réunit au besoin pour prendre des décisions en cas d'urgence (article 17.2 du Règlement). Le quorum des séances est de trois membres et les décisions nécessitent l'unanimité de ses membres sans quoi le point est reporté à la prochaine rencontre du CA (articles 17.3 et 17.4 du Règlement). Un procès-verbal doit être déposé au CA et les autres membres du CA doivent être informés dans les meilleurs délais de la tenue d'une séance du comité exécutif (articles 17.5 et 17.6 du Règlement) (FFQ, 2013c).

Le conseil d'administration de la Fondation doit constituer un comité de vérification. Au moins un des membres du comité doit être membre de l'ordre professionnel de comptables mentionné au Code des professions. Les articles 23 à 26 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02) s'appliquent à ce comité (art. 144.1 de la Loi). Ce comité a pour fonction :

1. d'approuver le plan annuel de vérification interne ;
2. de s'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de la Fondation soit mis en place et d'en assurer le suivi ;
3. de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces ;
4. de s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques ;
5. de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la Fondation et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant ;
6. d'examiner les états financiers avec le Vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement ;
7. de recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers.

La fonction première du PDG consiste à gérer la Fondation et de diriger son personnel (art. 138). Sa rémunération et ses conditions de travail sont décidées par le gouvernement (art. 139). Le règlement de régie interne précise certaines attentes :

- être membre de tous les comités et veiller à leur bonne coordination ;
- s'assurer que les décisions du CA soient exécutées ;
- remplir toutes les autres fonctions que lui attribue, par résolution, le CA (FFQ, 2013c).

Tout comme le CA, le PDG peut former des comités. Le Règlement de régie interne prévoit quelques dispositions générales à cet égard (FFQ, 2013c). En effet, on demande de déterminer les fonctions du comité, le nombre de membres et les personnes qui en font partie (article 62 du Règlement). Le comité nomme un président, détermine son mode de fonctionnement en respectant les règles en vigueur et rend compte de ses délibérations et de ses travaux par des procès-verbaux signés par le ou la secrétaire du comité (article 63 du Règlement).

Comme on le voit, le gouvernement du Québec, le CA et le PDG se partagent le pouvoir et il existe une hiérarchie formelle entre ces acteurs. Il n'y a pas d'assemblée générale annuelle des membres et comme on le sait, le CA est nommé par le gouvernement. Avec cette

structure décisionnelle, on souhaite donner à la Fondation de la souplesse, une capacité d'adaptation et une rapidité d'intervention (FFQ, 2014i).

4.2.3. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes

Nonobstant les trois membres du CA provenant d'organismes fauniques régionaux choisis à partir d'une liste fournie par la Table nationale de la faune (art. 133 de la Loi), il n'y a pas d'instances formelles à la FFQ dans lesquelles les partenaires, les bénéficiaires de subvention et le personnel salarié peuvent prendre part aux décisions. De par sa mission, la Fondation se doit de conserver une grande rigueur et d'assurer la neutralité au sein de ses différents processus opérationnels. Cependant, plusieurs occasions se prêtent à la diffusion d'information et à l'écoute du point de vue de ces acteurs. La Fondation siège, entre autres, à la Table nationale de la faune créée en vertu de l'article 161.1 de la Loi. Cette Table a pour fonction de conseiller le ministre sur toute question qu'il lui soumet concernant la conservation et la mise en valeur de la faune, particulièrement dans les domaines du développement, de la promotion et de la relève en matière de chasse, de pêche et de piégeage. C'est un lieu d'échange et de partage entre les intervenants. Les activités liées à la planification stratégique sont des occasions privilégiées de consultation des partenaires, du milieu et des salariés. Par exemple, la démarche ayant mené à la dernière planification stratégique a intégré diverses méthodes de consultation (FFQ, 2013a). Plus précisément, les salariés ont participé à une session de travail de quatre heures visant à présenter le portrait de la FFQ, à faire la synthèse de ses forces et de ses faiblesses et à identifier les principaux enjeux auxquels elle fait face. La démarche comprenait en outre un sondage mené auprès de 200 personnes représentant des organisations impliquées dans des projets financés par la FFQ. Ce sondage visait à connaître leur satisfaction à l'égard de ses programmes, leur point de vue sur l'accomplissement de sa mission et leur proposition pour améliorer son offre de services. La Fondation a d'ailleurs consulté directement quelques partenaires lors d'entrevues (FFQ, 2013a).

La révision et l'actualisation de programmes d'aide financière sont accompagnées de façon systématique de consultations du milieu afin d'en assurer l'adéquation avec les besoins.

La Fondation siège sur de multiples comités techniques et sur plusieurs conseils d'administration, de façon à assurer une veille des priorités et des besoins pour la conservation et la mise en valeur des habitats fauniques. Des tournées des projets réalisés permettent également de créer des lieux propices aux échanges entre les promoteurs et la Fondation. La concertation est un des traits de personnalité de la Fondation qui lui permet d'agir comme catalyseur d'initiatives fauniques.

Par ailleurs, parce qu'il s'agit d'une petite organisation, il est théoriquement plus facile pour les salariés de faire connaître leur avis. Dans le cadre de la refonte des programmes de subvention, par exemple, la proximité des salariés de l'équipe avec les coordonnateurs qui participent activement au processus favorise la circulation des idées vers les directeurs et le PDG.

4.2.4. Le pouvoir informel

Les informations recueillies montrent qu'il existe trois sources de pouvoir informel : l'expertise, l'organigramme gouvernemental et la position des partenaires sur certaines questions. Pour ce qui est de l'expertise, une personne qui détient une compétence rare et des connaissances uniques, peu importe le poste, est systématiquement consultée sur des dossiers qui touchent son domaine. Les champs d'expertise couverts par les sujets traités à la Fondation sont vastes et spécialisés. La Fondation n'hésite pas à s'adjoindre des ressources clés ou à établir des partenariats afin d'alimenter sa réflexion.

La Fondation dispose d'une grande autonomie et d'une indépendance d'action. C'est ce qui constitue son unicité et sa force. Tout en étant autonome, elle maintient des liens étroits avec les instances décisionnelles de son ministère d'attache, ce qui lui permet de travailler en complémentarité des actions du gouvernement pour l'atteinte des objectifs liés à la mission de la Fondation et à la protection des habitats fauniques. Des contacts réguliers sont maintenus avec le ministre, le sous-ministre associé aux Forêts, à la Faune et aux Parcs et l'attaché politique du ministre du MFFP. Ces deux derniers sont d'ailleurs invités de facto à titre d'observateur aux réunions du CA.

Le réseau de bénéficiaires de la Fondation possède aussi un pouvoir d'influence certain. C'est le cas des grandes fédérations d'utilisateurs de la faune, des organisations de conservation et de certaines personnes dans les organisations partenaires. Afin d'entendre leurs points de vue et leurs opinions tout en maintenant la neutralité de la Fondation envers ces potentiels demandeurs d'aide financière, des actions de consultation plus ou moins formelles sont prévues tels que sondage, entrevue et rencontre, entre autres, sur des sujets précis. Le défi de la Fondation est de conserver l'équilibre existant entre l'ouverture au réseau de partenaires, afin d'offrir des réponses pertinentes aux besoins, et le maintien d'une neutralité dans l'attribution de l'aide financière. La consultation avec les membres du réseau a pris une importance variable et les moyens de l'exprimer ont évolué dans le temps. C'est ainsi que les organisations représentant les utilisatrices et utilisateurs de la faune ont joui d'un pouvoir informel plus ou moins grand au fil des ans.

5. La dimension organisationnelle

Ce chapitre traite de la dimension organisationnelle de la FFQ qui est abordée selon deux aspects : le profil organisationnel et les processus organisationnels. Le premier aspect se rapporte à ses objectifs, à ses planifications stratégiques et à ses données financières. Le deuxième aspect concerne le double mouvement de la collecte et de la redistribution de fonds et de ressources.

5.1. Le profil organisationnel

Le profil organisationnel dont il est question ici inclut les objectifs et les aspects stratégiques généraux ainsi que les données financières des dernières années.

5.1.1. Les objectifs, les priorités et les aspects stratégiques généraux

La mission de la FFQ consiste à promouvoir la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat. Plus précisément, elle vise les milieux aquatiques, terrestres et humides ainsi que la biodiversité (FFQ, 2014h). Tout le territoire du Québec est couvert par ses activités. Ses quatre champs d'intervention se subdivisent ainsi :

- la protection d'habitats ;
- la mise en valeur des habitats (aménagement, restauration) ;
- le transfert de connaissances (sensibilisation, formation) ; et
- l'acquisition de connaissances (conception, expérimentation) (FFQ, 2014h).

Les interventions de la FFQ prennent quatre formes :

- l'aide technique ou financière ;
- l'acquisition d'habitats fauniques ;
- la collecte de fonds et les partenariats d'affaires ;
- le soutien des partenaires dans leur propre collecte de fonds (FFQ, 2013b et 2015).

Les plans triennaux 2011-2014 (FFQ, 2010b) et 2014-2017 (FFQ, 2013a) situent les actions de la Fondation à l'intérieur de la mission gouvernementale de conservation et de gestion de la faune et de son habitat, tout en étant complémentaires à celles du MFFP. Nous les présentons à l'instant. Puis, considérant que le développement durable a fait l'objet d'une loi et d'une stratégie gouvernementale, le plan d'action élaboré en cette matière par la Fondation sera présenté par la suite.

5.1.1.1. La planification stratégique 2011-2014

Au moment de recueillir les informations pour cette monographie, cette planification arrive à son terme. Elle part de trois grandes orientations qui se précisent en huit priorités desquelles découlent quinze objectifs qui donnent lieu à 25 pistes d'action (FFQ, 2010b). Ces propositions que voici se situent en cohérence avec les politiques du MFFP et en réponse aux besoins des partenaires de la Fondation.

La première orientation consiste à « assurer la protection et l'aménagement des habitats fauniques par une action et un soutien financier direct aux initiatives ciblant les habitats ». Les trois priorités associées sont :

- « accentuer l'effort pour préserver la biodiversité faunique » (FFQ, 2010b : 7) ;
- « favoriser une meilleure intégration de la faune dans toutes les interventions en milieu naturel, particulièrement en milieu forestier » (p. 8) ;
- « mieux connaître et accroître l'efficacité des interventions soutenues dans le cadre des programmes d'aide financière » (p. 9).

Les objectifs en termes de biodiversité sont de maintenir ou d'accroître les fonds octroyés pour des projets qui profitent à plusieurs espèces ou à des espèces menacées. Quant à l'efficacité des interventions soutenues, la FFQ se donne l'objectif d'évaluer la moitié des programmes pour les trois prochaines années et de la totalité pour les six prochaines années.

La deuxième orientation, « agir comme catalyseur pour favoriser le développement d'initiatives fauniques », donne lieu à deux priorités :

- « favoriser la synergie entre les organismes qui réalisent des projets de conservation et de mise en valeur des habitats » (p. 9) ;
- « contribuer aux activités de relève destinées à la chasse, à la pêche et au piégeage » (p. 10).

Les objectifs liés à la « synergie » visent à accroître le réseautage entre organismes et à renforcer les capacités organisationnelles de certains organismes en lien avec des besoins à identifier. Quant à la relève, la FFQ veut rejoindre 50 000 jeunes pendant la durée de ce plan et soutenir de nouvelles activités à leur intention.

La troisième orientation veut diriger les efforts pour « assurer la pérennité et le développement de la Fondation ». Les trois priorités qui en découlent sont :

- accroître ses revenus ;
- améliorer sa notoriété ;
- intégrer la notion de développement durable dans toutes ses sphères d'activité.

En termes de notoriété, on veut mettre en œuvre un plan de communication, définir une mesure du « taux de notoriété » et l'accroître. On vise aussi à mettre en valeur les actions de la Fondation autour de la faune prélevée (chassée, pêchée et piégée). Soulignons que la notoriété de la Fondation représentait une des six grandes priorités de la planification stratégique précédente (2008-2011) et qu'elle était un des fondements du Plan de communication 2009-2012 (FFQ, 2009a). Celui-ci identifiait des publics cibles et précisait des messages à transmettre ainsi que les types de média à utiliser. Cette préoccupation a donné lieu à deux sondages (en 2009 et en 2012), afin de mesurer la notoriété de la Fondation et d'évaluer les connaissances de la population à son égard.

Pour revenir à la planification 2011-2014 et en termes de développement durable, un des objectifs poursuivis consiste à définir et mettre en œuvre une politique d'acquisition écoresponsable et de gestion environnementale ainsi que la sensibilisation des partenaires, des clientèles et du personnel de la Fondation à ce sujet.

Les réalisations des dernières années en lien avec ces orientations et ces priorités seront discutées dans le prochain chapitre qui porte sur des éléments de bilan de la Fondation (section 6.1). Tournons-nous maintenant vers l'avenir avec la planification stratégique 2014-2017.

5.1.1.2. La planification stratégique 2014-2017

Pour la période 2014-2017, la FFQ rend compte de ses choix stratégiques en cinq priorités ventilées en objectifs, stratégies et cibles à atteindre (FFQ, 2013a). L'identification de cibles (résultats) donne de la précision à cette planification.

La première des cinq priorités est la durabilité de la faune et de ses habitats. En termes d'objectifs liés à cette priorité, la Fondation vise à :

- « renforcer la complémentarité des actions de mise en valeur de la conservation de la faune et de ses habitats [...] avec les acteurs gouvernementaux » (FFQ, 2013a : 7) ;
- s'engager dans des projets favorisant durablement la faune et ses habitats ;
- optimiser les mécanismes relatifs aux demandes d'aide financière ;
- « s'inspirer des meilleures pratiques d'organismes similaires » (p. 8) ;
- développer une stratégie pour intégrer la flore dans l'action de la Fondation.

La seconde priorité se rapporte à la relève dans les activités liées à la faune. S'attendant à une baisse dans la vente de permis de chasse à compter de 2019, notamment en raison du vieillissement de la population, la FFQ veut agir pour maintenir les contributions financières d'utilisateurs et d'utilisatrices de la faune. Elle se donne pour objectifs « [d'] assurer la complémentarité des actions de la Fondation avec les autres programmes de relève à la pêche existants » et de « développer de nouvelles activités de relève reliées à la faune » (FFQ, 2013a : 9).

La troisième grande priorité touche le réseau de partenaires et de promoteurs de la FFQ. En ce sens, la FFQ désire être plus présente sur le terrain et informer davantage le « réseau faunique » sur les services offerts et les retombées de ses actions. En termes d'objectifs spécifiques, la Fondation veut « améliorer l'efficacité des communications au sein de [son] réseau Fondation-Partenaires » et « développer des alliances stratégiques pour renforcer la synergie des acteurs engagés dans la mise en valeur et la conservation des habitats fauniques » (FFQ, 2013a : 9-10).

La quatrième priorité s'intéresse aux revenus. Les activités de collecte de fonds orientées vers les individus seraient celles avec le plus grand potentiel de croissance. Elles contribueraient aussi à la notoriété de la Fondation dans le grand public. La FFQ veut privilégier la promotion des fonds spécialisés pour répondre à la tendance voulant que les donateurs et donatrices sachent comment est investi leur argent. La FFQ veut aussi diversifier ses sources de revenus en élargissant ses champs d'expertise par l'intégration de la flore, à titre d'exemple. Voilà pourquoi la Fondation se donne pour objectifs d'« inciter la population à investir dans la mission de la Fondation par des stratégies efficaces de collecte de fonds » (FFQ, 2013a : 10) et de « diversifier les sources de revenus » (p. 11).

Enfin, la performance organisationnelle représente la cinquième priorité. Plus de la moitié du personnel de la FFQ aura été renouvelé entre 2010 et 2017, et pour cette raison, on se

préoccupe de la pérennité des pratiques et de la conservation de l'expertise. L'amélioration de la performance organisationnelle constitue alors l'objectif rattaché à cette priorité.

5.1.1.3. Le plan d'action en développement durable 2008-2015

À ces planifications stratégiques triennales s'ajoute le plan d'action en développement durable qui a été adopté au cours de l'année financière 2008-2009 (FFQ, 2013b). Plan mis à jour et bonifié en 2013, sa réalisation a été prolongée jusqu'en 2015.

Intitulé « Plan d'action de développement durable 2008-2013 prorogé jusqu'au 31 mars 2015 », ce programme d'action suit les prescriptions de la *Loi sur le développement durable* adoptée en 2006 et de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 qui a été prolongée jusqu'en 2014 (Gouvernement du Québec, 2013). Il définit quatre objectifs :

- favoriser l'engagement du personnel et des clientèles dans la mise en œuvre et la promotion du développement durable ;
- favoriser l'adoption de pratiques écoresponsables dans les activités de gestion de la FFQ ;
- favoriser la mise en œuvre de projets qui visent la protection et la mise en valeur du patrimoine faunique tout en respectant la capacité de support des écosystèmes
- valoriser et encourager l'expression artistique des peintres animaliers du Québec en tant que véhicule de diffusion de la richesse du patrimoine faunique québécois. Cet objectif inspiré de l'Agenda 21 de la culture du Québec a été ajouté en 2013.

De ce plan d'action émanent deux politiques adoptées en 2010, liées au développement durable et que nous avons évoquées dans le chapitre précédent. La Politique d'acquisition responsable sert de guide pour l'acquisition de biens et de services. Elle permettrait au personnel de la Fondation de « raffermir ses convictions concernant la protection de l'environnement, de développer et d'appliquer quotidiennement de bonnes pratiques favorables à l'environnement et à la société » (FFQ, 2010c : 1). Pour sa part, la Politique d'événement écoresponsable veut :

[établir] des principes et des actions à favoriser afin de réduire les impacts environnementaux, prendre en compte les impacts sociaux et assurer des retombées économiques locales lors de l'organisation d'événements en plus de sensibiliser les participants, employés et fournisseurs au développement durable. (FFQ, 2010d : 1)

En lien avec ces deux politiques, la Fondation a défini des « lignes directrices de gestion environnementale » qui donnent un cadre aux pratiques à adopter permettant à la Fondation de réduire ses impacts environnementaux et qui en précisent les cibles. Les lignes directrices « s'appliquent à toutes les activités courantes que la Fondation effectue dans le cadre de sa mission et qui ont un impact environnemental » (FFQ, 2010a : 1). Les engagements de la Fondation à ce sujet touchent la gestion des matières résiduelles, la consommation de l'eau, l'utilisation de l'énergie, l'émission de gaz à effet de serre et le financement responsable qui se préoccupe des impacts environnementaux des programmes d'aide. Le document rend compte d'un engagement à adopter un plan d'action annuel et d'en faire une évaluation comme moyen d'implantation de ces lignes directrices. Les rapports annuels (FFQ, 2013b) précisent ces objectifs et leurs indicateurs de réussite.

5.1.2. Les données financières

Les données financières portent sur les budgets annuels de 2009 à 2013 et sur les bilans pour les mêmes années. Elles proviennent des rapports annuels produits par la Fondation (FFQ, 2009b, 2010f, 2011a, 2012b et 2013b).

5.1.2.1. Les résultats financiers annuels (2009 à 2013)

Le prochain tableau présente les résultats financiers vérifiés pour les dernières années.

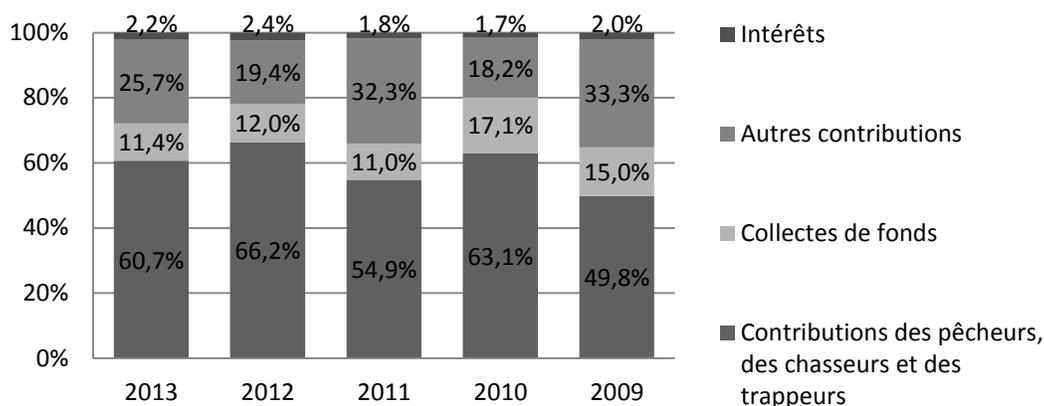
Tableau 5.1 : Résultats financiers annuels, 2009 à 2013 ¹

	2013	2012	2011	2010	2009
REVENUS (\$)					
Permis (pêche, chasse et trappe)	3 943 850	3 824 254	3 791 181	3 831 436	3 156 635
Collectes de fonds	740 442	690 512	758 869	1 036 806	947 916
Autres contributions	1 672 766	1 119 546	2 234 106	1 106 673	2 108 134
Intérêts	140 745	139 027	127 295	100 392	123 712
Total des revenus	6 497 803	5 773 33	6 911 451	6 075 307	6 336 397
DÉPENSES (\$)					
Coût des projets fauniques	5 096 712	4 677 330	4 710 591	4 528 446	3 518 180
Frais de collectes de fonds	446 026	449 220	445 790	583 664	526 163
Frais d'administration	661 408	581 669	619 667	649 005	594 797
Total des dépenses	6 204 146	5 708 219	5 776 048	5 761 115	4 639 140
Excédent (insuffisance)	293 657	65 120	1 135 403	314 192	1 697 257
SOLDES (\$)					
Solde au début	6 282 308	6 217 188	5 081 785	4 767 593	3 070 336
Solde à la fin	6 575 965	6 282 308	6 217 188	5 081 785	4 767 593

¹ Les années financières se terminent le 31 mars.
Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

Nos commentaires portent d'abord sur les revenus. À ce propos, le tableau montre qu'au cours des cinq années considérées, la principale source de revenus réside dans la part de vente des permis de pêche, de chasse et de trappe qui revient à la Fondation. Comme le montre le graphique suivant, la vente de permis rapporte en moyenne 59 % des revenus annuels. Les collectes de fonds sur lesquelles nous reviendrons dans la prochaine section fournissent plus ou moins 13 % des recettes, selon les années. Les contributions « autres » représentent en moyenne 26 % des revenus.

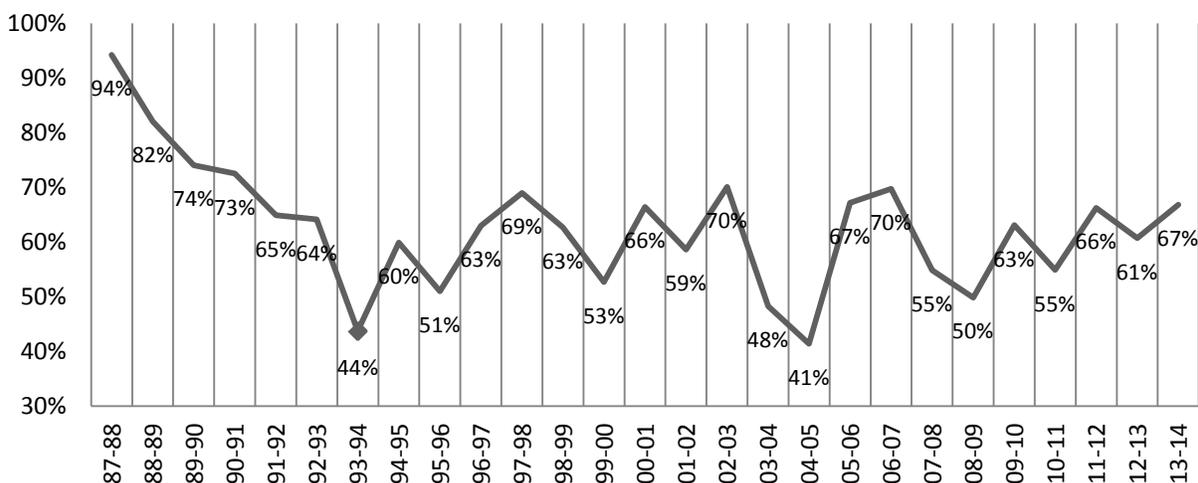
Graphique 5.1 : Proportion des sources de revenus dans les états financiers annuels, 2009 à 2013



Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

Le prochain graphique montre l'évolution de l'importance relative de la vente des permis de chasse, de pêche et de piégeage sur le long terme, c'est-à-dire de 1987-1988 à 2013-2014.

Graphique 5.2 : Proportion des revenus provenant de la vente des permis de chasse, de pêche et de piégeage, 1987 à 2014



Source : Document interne faisant état de différents résultats financiers (FFQ, 2014j).

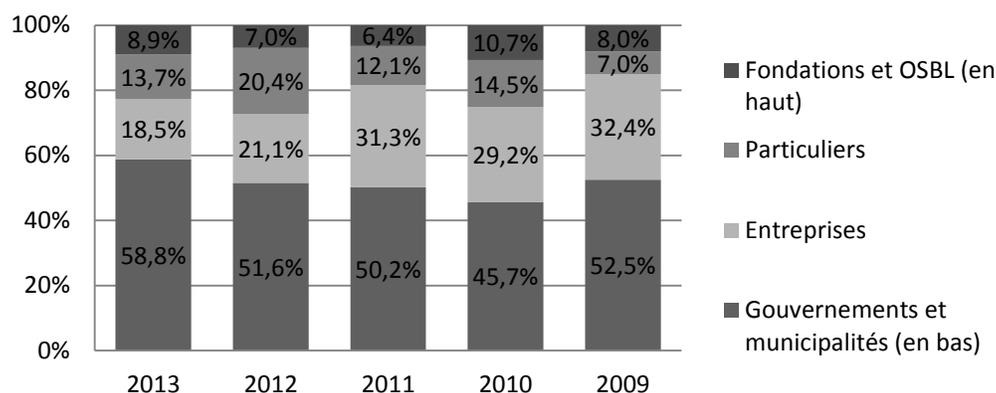
Pendant ses premières années d'opérations, la Fondation ne pouvait pratiquement compter que sur le produit de la vente des permis. Au cours des décennies, l'importance relative de cette source de revenus pouvait tout de même atteindre 70 %. Le diagnostic élaboré à la suite de la consultation ayant mené au plan stratégique de 2014-2017 (FFQ, 2013a) a conclu à une grande dépendance de la Fondation sur ce plan. C'est pour cette raison que le plan a défini une priorité visant à diversifier les sources de revenus et à accroître les dons qui viennent de la population. Des cibles ont ainsi été définies :

- une progression de 10 % des revenus allant au Fonds pour l'habitat des oiseaux du Québec et dans le programme Adoptez un habitat ;
- une progression de 20 % des revenus nets des activités de collecte de fonds orientées vers les individus ;
- une hausse de 15 % du nombre de participants aux activités de collecte de fonds orientées vers les individus (encan, souper-bénéfice, campagne de financement, etc.).

Pour diversifier ses revenus, la Fondation entend développer de nouveaux champs d'action qui seraient financés à 90 % par des sources de revenus spécifiques, générer de nouveaux revenus récurrents de sources gouvernementales (on vise 500 000 \$ par an) et développer de nouveaux partenariats avec des corporations privées (un nouveau partenariat par année de l'ordre de 75 000 \$ pour 2014-2017).

Considérant l'importance des contributions « autres » dans les budgets annuels, il convient d'identifier plus précisément leur origine. La Figure 5.2 établit la provenance de ces contributions ainsi que celle attribuable aux collectes de fonds.

Graphique 5.3 : Provenance de tous les contributeurs, 2009 à 2013



Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

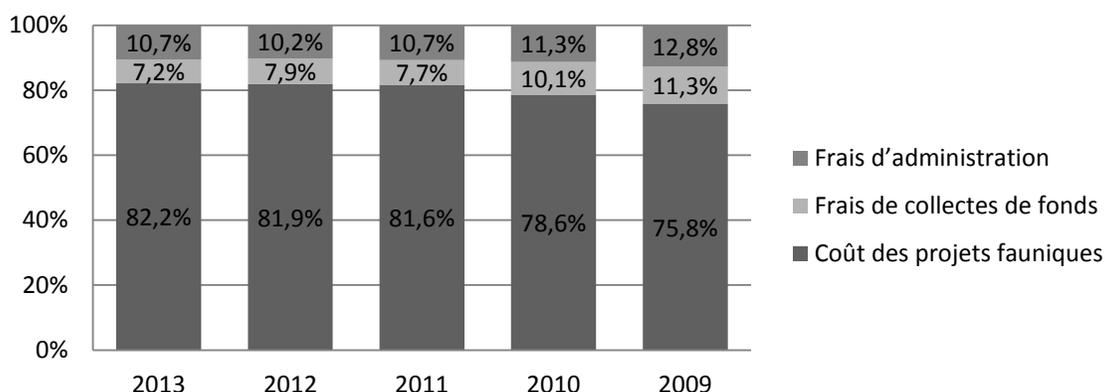
Outre la vente de permis, le principal contributeur aux revenus de la Fondation est constitué des gouvernements du Québec et d'Ottawa ainsi que des municipalités. Ils fournissent en moyenne 52 % des contributions telles que définies précédemment. Ces revenus découlent notamment :

- d'ententes de subvention pour la réalisation de projets fauniques ;
- d'ententes de partenariat pour la gestion ou le déploiement de programmes d'aide financière qui rencontre la mission de la Fondation ;
- de contributions liées à des compensations financières à la suite d'une détérioration d'habitats, par exemple lors de la construction de routes. En majeure partie, ces contributions sont versées aux fonds dédiés qui sont expliqués après le prochain graphique.

Les entreprises représentent la deuxième source de contributions dont la part varie de 18,5 % à 31,3 % (moyenne de 27 % par année). Les revenus provenant des entreprises et des particuliers proviennent principalement des différentes activités de collecte de fonds.

Pour ce qui est des dépenses, les projets fauniques reçoivent la part du lion, soit 80 % par année, en moyenne (voir le graphique suivant). Pour ce qui est des coûts d'administration et des frais d'organisation des activités de collecte de fonds, ils sont respectivement de 11 % et de 9 %.

Graphique 5.4 : Proportion des rubriques de dépenses, 2009 à 2013



Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

La FFQ tient une comptabilité d'ensemble, comme nous venons de le voir, et une autre par fonds qui sont au nombre de trois : le fonds général, le fonds des immobilisations et les fonds dédiés. Le fonds général regroupe les opérations courantes de la Fondation. Le fonds des immobilisations est un fonds affecté que l'on présente ainsi :

[II] rend compte des opérations afférentes aux acquisitions de terrains, de droits d'aménagement et d'équipements à des fins de protection des habitats fauniques. L'actif net du fonds est réservé à l'acquisition d'immobilisations pour la Fondation ou pour des tiers et au paiement des frais afférents. Ces immobilisations ne peuvent être aliénées, en tout ou en partie, sans l'accord des partenaires qui ont contribué à leur acquisition. (FFQ, 2013b : 37)

Quant aux fonds dédiés qui représentent en fait un fonds affecté, il rend compte des ententes de gestion, l'une étant convenue avec le MFFP pour les fonds dédiés régionaux et les autres, avec des partenaires ayant confié à la Fondation des fonds dédiés spécifiques et privés. Ces ententes engagent la FFQ à affecter les contributions reçues selon les termes des ententes pour des projets d'habitats fauniques. Ces contributions sont notamment réservées pour le créateur du fonds sur présentation de projets admissibles, répondant aux restrictions mentionnées aux ententes (région, espèces, etc.) et conformes à la mission de la Fondation.

Les apports affectés des fonds des immobilisations et dédiés sont constatés à titre de produits pendant l'exercice au cours duquel ils sont reçus, peu importe le moment de leur utilisation, tandis que les apports du fonds général sont constatés à titre de produits dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Ceci peut avoir pour effet de causer des variations du bénéfice net lors de la réception de compensations financières substantielles dans les fonds dédiés lors d'une même année. Les années 2009 et 2011 présentées au tableau 5.2 en sont des exemples.

La réception de dons, sous forme de terrain en vue de la protection d'habitat et leur cession *a posteriori* à des organismes pouvant en assurer la gestion a le même effet sur les résultats du fonds des immobilisations.

Le tableau suivant rend compte de cette comptabilité par fonds de 2009 à 2013.

Tableau 5.2 : Résultats annuels des trois types de fonds, 2009 à 2013

	2013	2012	2011	2010	2009
REVENUS (\$)					
Fonds général	5 591 619	5 291 388	5 615 429	5 433 354	4 428 868
Fonds des immobilisations	6 591	27 535	1 748	6 812	48 996
Fonds dédiés	899 593	454 416	1 294 274	635 141	1 858 533
Total	6 497 803	5 773 339	6 911 451	6 075 307	6 336 397
DÉPENSES					
Fonds général	5 564 215	5 211 487	5 532 368	5 236 022	4 360 498
Fonds des immobilisations	114 350	38 666	41 368	49 242	60 529
Fonds dédiés	525 581	458 066	202 312	475 851	218 113
Total	6 204 146	5 708 219	5 776 048	5 761 115	4 639 140
SOLDES (début) (\$)					
Fonds général	1 340 101	1 302 805	1 244 084	1 046 752	978 382
Fonds des immobilisations	1 264 889	1 233 415	1 248 695	1 291 125	1 302 658
Fonds dédiés	3 677 318	3 680 968	2 589 006	2 429 716	789 296
Total	6 282 308	6 217 188	5 081 785	4 767 593	3 070 336
SOLDES (fin) (\$)					
Fonds général	1 315 102	1 340 101	1 302 805	1 244 084	1 046 752
Fonds des immobilisations	1 209 533	1 264 889	1 233 415	1 248 695	1 291 125
Fonds dédiés	4 051 330	3 677 318	3 680 968	2 589 006	2 429 716
Total	6 575 965	6 282 308	6 217 188	5 081 785	4 767 593

Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

De 2009 à 2012, en moyenne, 84 % des revenus totaux de la Fondation sont dirigés vers le fonds général. Par ailleurs, ce fonds couvre environ 92 % des dépenses. Pour tous les fonds, les soldes sont toujours positifs, une situation usuelle pour une fondation qui procède à des redistributions. Si les fonds général et des immobilisations affichent des soldes relativement constants au cours des années, les fonds dédiés les ont plutôt accrus. Cela s'explique par des revenus particulièrement élevés en 2009 et en 2011, ainsi qu'en 2013 mais de façon moins prononcée. Les dépenses des fonds dédiés ont généralement augmenté au cours des années, mais pas de façon aussi importante que ses revenus.

Étant donné l'importance des transactions qui cheminent par le fonds général, nous proposons le tableau suivant qui ventile ses dépenses.

Tableau 5.3 : Ventilation des dépenses du fonds général, 2009 à 2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Coûts des projets fauniques (\$)					
Contributions aux projets :					
relatifs aux habitats fauniques	2 908 136	2 795 938	2 798 363	2 285 717	1 529 894
relatifs à la pêche et à la relève	584 949	542 516	663 656	536 395	657 636
relatifs aux partenariats fauniques de la Fondation	146 653	89 765	182 828	312 625	266 485
	56 410	64 747	123 446	204 596	134 952
Frais indirects :					
Traitements, avantages sociaux	664 697	581 851	599 166	556 599	554 892
Publicité, promotion	60 016	63 989	65 580	67 068	66 985
Autres	35 920	41 792	33 872	40 353	28 694
Total	4 456 781	4 180 598	4 466 911	4 003 353	3 239 538
Frais de collectes de fonds (\$)					
Traitements, avantages sociaux	176 863	196 101	202 545	268 657	311 888
Publicité, promotion	100 104	93 041	94 921	118 311	93 703
Honoraires professionnels	38 839	38 409	26 032	43 384	18 567
Autres	130 220	121 669	122 292	153 312	102 005
Total	446 026	449 220	445 790	583 664	526 163
Frais d'administration (\$)					
Traitements, avantages sociaux	486 399	399 756	425 009	433 785	386 039
Loyer	109 622	106 605	106 545	100 406	99 920
Impression, fournitures	22 575	24 292	27 802	33 398	28 432
Autres	42 812	51 016	60 311	81 416	80 406
Total	661 408	581 669	619 667	649 005	594 797
Grand total	5 564 215	5 211 487	5 532 368	5 236 022	4 360 498

Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

La principale dépense du fonds général est redistribuée sous forme d'aide financière pour des projets relatifs aux habitats fauniques qui représentent en moyenne 47 % de l'ensemble des dépenses de ce fonds. La seconde dépense en ordre d'importance est affectée aux salaires et aux avantages sociaux, si l'on considère tous les traitements et les honoraires inhérents aux activités de soutien aux promoteurs, à la présence de la Fondation sur les différents comités techniques liés à la protection des habitats, à l'évaluation des résultats fauniques, aux collectes de fonds et à l'administration. Cette masse salariale représente 25 % des coûts annuels du fonds général. Il est intéressant de noter que la masse salariale demeure stable en dépit d'une hausse du nombre de demandes traitées et de projets acceptés à la Fondation. Les projets relatifs à la pêche et à la relève occupent le troisième rang des dépenses avec une moyenne de 12 %. Ces dépenses sont financées en totalité par une contribution de 0,65 \$ prélevée lors de chaque achat de permis de pêche, incluse dans les contributions des chasseurs, des pêcheurs et des trappeurs présentées au tableau 5.1.

Pour sa part, les fonds dédiés sont entièrement consacrés aux projets relatifs aux habitats, d'après les états financiers que nous avons consultés, puisqu'aucun salaire ni frais d'administration y sont affectés, ceux-ci étant inclus dans le fonds général. Quant au fonds des immobilisations, selon les années, de 34 à 66 % des dépenses (moyenne de 52 %)

sont attribuables à des projets d'acquisition et de protection de terrains, incluant notamment des cessions de terrains à des fins de conservation, l'autre partie étant affectée aux frais indirects.

5.1.2.1 Les bilans annuels (2009 à 2013)

Le tableau qui suit établit l'actif et le passif de la Fondation pour chacune des cinq années retenues.

Tableau 5.4 : L'actif et le passif de la FFQ, 2009 à 2013

	2013	2012	2011	2010	2009
ACTIF (\$)					
Court terme :					
Encaisse	134 233	53 575	63 581	41 933	21 521
Placements venant à échéance	3 706 181	2 876 552	3 007 074	2 087 155	3 528 711
Créances	144 832	1 088 104	417 393	447 446	250 305
Intérêts courus	82 655	65 228	61 949	55 906	3 925
Stocks	25 527	46 984	28 989	26 333	24 687
Frais payés d'avance	26 135	48 705	26 649	29 392	20 717
Contributions à recevoir	–	–	–	82 340	79 628
Long terme :					
Contributions à recevoir	–	–	–	–	82 343
Placements	3 512 881	2 741 304	3 074 221	2 960 000	400 000
Immobilisations	1 372 219	1 436 296	1 413 142	1 392 986	1 405 106
Total de l'actif	9 004 663	8 356 748	8 092 998	7 123 491	5 816 943
PASSIF (\$)					
Court terme :					
Charges à payer et frais courus	1 160 456	748 253	1 152 996	1 150 483	579 175
Contributions reportées et autres sommes perçues d'avance	1 202 487	1 326 186	722 814	808 883	308 204
Versement sur les emprunts bancaires	–	–	–	82 340	79 628
Provision ou emprunt ¹	65 755	–	–	–	82 343
Total du passif	2 428 698	2 074 439	1 875 810	2 041 706	1 049 350
AVOIR (\$)					
Investis en immobilisations	1 372 219	1 436 296	1 423 142	1 392 986	1 405 106
Affectations à des projets fauniques :					
Solde engagé	1 019 675	2 121 956	1 924 339	1 467 843	928 322
Solde d'affectation externe	4 165 806	2 709 855	2 869 430	2 220 956	2 434 165
Solde disponible	18 265	14 202	277	–	–
Solde de fonds à la fin	6 575 965	6 282 309	6 217 188	5 081 785	4 767 593

Source : FFQ (2009b, 2010f, 2011a, 2012b, 2013b).

¹ En 2013 : « provision pour allocation de transition ». En 2009 : « emprunt bancaire ».

La plus grande partie de l'actif (en moyenne, 72 % de 2009 à 2013) réside dans des placements à court et long terme. Les immobilisations représentent également une part non négligeable de l'actif, soit 19 %. La majeure partie de ces immobilisations (autour de 88 %)

provient du fonds des immobilisations et elle est constituée de terrains acquis et de droits d'aménagement sur des terrains détenus en vertu d'actes de servitude faunique. La partie tenue appartient au fonds général et est constituée d'équipements, d'œuvres d'art issues d'un concours annuel ayant pour thème la faune et la nature, dans le but de produire le timbre sur la conservation et de logiciels. Au final, l'avoir de la Fondation connaît une croissance régulière de 2009 à 2013, passant de 4,8 M \$ à 6,6 M \$, soit une hausse de 37,5 % (7,5 % par année). Il faut toutefois réaliser que, mises à part les immobilisations (25 % de l'avoir en moyenne), les trois quarts de l'avoir reposent sur des sommes déjà engagées à titre d'aide financière sur des projets fauniques pluriannuels ou affectés à des utilisations spécifiques tels que les fonds dédiés.

5.2. Les processus organisationnels

Cette section traite de deux aspects qui sont souvent l'attribut principal des fondations : la recherche de contributions et la redistribution des fonds.

5.2.1. La sollicitation de contributions

Même si la plus grande part des revenus de la FFQ (59 %) dépend de la vente des permis de chasse, de pêche et de piégeage, les contributions provenant des individus et des organisations représentent presque 40 % des revenus. Depuis peu, la collecte de ces contributions est encadrée par la Politique sur l'acceptabilité des contributions financières (FFQ, 2014g) qui a été rédigée à la suite du travail académique de Hudon (2013) réalisé dans le cadre d'une formation en philosophie. La FFQ attribue deux fonctions à cette politique :

- assurer et témoigner d'une rigueur relative à la gestion des dons ;
- informer le public et les organisations des principes qui guident l'acceptation de ces contributions.

La politique met de l'avant six principes :

- la légalité ;
- l'utilité ;
- l'indépendance et l'autonomie de la Fondation ;
- le respect de l'environnement et des communautés ;
- la dissociation du contributeur et de la Fondation ;
- le droit de refus.

5.2.1.1. Les activités de financement

La Fondation déploie plusieurs activités pour recueillir les contributions. On peut distinguer celles qui s'adressent aux individus et celles qui impliquent les entreprises. Les activités qui visent davantage les individus sont : la soirée-bénéfice, l'Encan faune et nature, et la campagne de financement. L'accroissement de revenus de 20 % et du nombre de participantes et de participants de 15 % à ces activités constitue d'ailleurs un objectif stratégique du plan 2014-2017 (FFQ, 2013a).

Depuis 1997, la Fondation organise régulièrement des soirées-bénéfice au cours desquelles ont lieu des tirages et des encans. Les profits de chaque soirée-bénéfice sont dirigés vers des utilisations ciblées (milieux humides, sites prioritaires à protéger, Programme Faune-Forêt, etc.). En 2014, cet événement a permis de collecter près de 129 000 \$ (FFQ, 2014b).

L'Encan faune et nature débute en 2007 et à sa huitième édition en 2014, elle génère des revenus de 98 000 \$. Les bénéfices sont actuellement investis dans le programme Pêche en herbe (FFQ, 2014b). L'Encan se déroule sur Internet et met en vente des forfaits et des produits de chasse, de pêche et de plein air (FFQ, 2015).

La campagne de financement auprès du public prend place chaque automne depuis 2003. En 2013-2014, 1 340 personnes donnent à cette occasion 82 000 \$ pour les actions de la Fondation (FFQ, 2015).

La Fondation obtient des contributions des entreprises en instaurant avec elles des partenariats d'affaires. La section 3.3 a énuméré les principaux partenaires et les différentes modalités par lesquelles ces organisations contribuent à la Fondation. Parmi les arguments mis de l'avant pour l'établissement d'un partenariat, la Fondation fait notamment valoir la reconnaissance en tant qu'entreprise socialement responsable (FFQ, 2014f).

Dans ce cadre, le programme Parrainage de projets existe depuis 1989. La Fondation sollicite des contributions auprès d'entreprises ciblées, de ministères, de municipalités et de diverses organisations en les associant à la réalisation de projets relatifs aux habitats fauniques. Elle leur offre la possibilité d'associer leur nom à des projets précis qu'ils soient réalisés ou financés par la Fondation. Cette initiative permet à l'organisation de choisir certaines problématiques pour lesquelles leurs dons seront investis et d'obtenir une visibilité appropriée sur le site Internet pour les projets réalisés et dans les documents institutionnels de la Fondation. Ces projets peuvent faire partie des six fonds d'investissement thématiques présentés dans le tableau 5.5 (prochaine section). Les entreprises intéressées peuvent également contribuer au fonds Adoptez un habitat (tableau 5.5) qui offre aux organisateurs d'événements écoresponsables de verser une compensation financière qui sera dirigée vers un site prioritaire à protéger pour la faune. Cette forme de contribution est reconnue par une norme (BNQ 9700-253) et permet à des organisations d'obtenir des points dans la classification écoresponsable de leur événement.

Un partenariat d'affaires particulièrement fructueux pour la Fondation est établi avec Services de cartes Desjardins (SCD) depuis 1989 par l'entremise d'une carte de crédit « affinité » identifiée à la Fondation de la faune du Québec que détiennent environ 4 000 personnes. Ces consommatrices et consommateurs effectuent un don de 20 \$ par année qui est directement prélevé sur leur carte de crédit et remis à la Fondation par SCD. La carte donne droit aux avantages de la carte Visa Classique ou de la carte Or Odyssée et à des privilèges additionnels : reçu fédéral pour usage fiscal, ou abonnement au magazine *Nature sauvage* ainsi que rabais et avantages chez des organismes et des entreprises participants. Annuellement, la Fondation reçoit 17 \$ par détenteur, puis 0,25 % de la valeur des achats effectués avec la carte, soit environ 26 \$ par détenteur. De cette manière, la Fondation récolte près de 120 000 \$ par année.

Un autre type de partenariat d'affaires qui génère des dons réside dans la « compensation nature » qui est aussi versée à la FFQ selon une entente convenue avec la Société du Centre des congrès de Québec. Depuis 2007, celle-ci qui propose à sa clientèle de tenir leur événement de façon écoresponsable. Parmi les mesures écoresponsables proposées, il y a la possibilité de verser un don pour la conservation des milieux naturels et de la faune du Québec. La Fondation est l'organisme bénéficiaire. La liste des organisations ayant choisi de faire ce type de don figure d'ailleurs sur le site de la Fondation (FFQ, 2014f).

La Fondation recourt à bien d'autres manières pour recueillir des contributions. Les dons majeurs procurent des revenus considérables si on se fie à la liste des 59 organisations et personnes donatrices qui cumulent des dons d'au moins 10 000 \$ (dont 24 organisations pour au moins 100 000 \$). Par ailleurs, elle propose différentes options de dons planifiés sur son site Internet (FFQ, 2014b). Pour le moment, ce mode de financement n'apparaît pas comme significatif dans les derniers rapports annuels (FFQ, 2013b et 2015).

La Fondation offre la possibilité de créer un fonds de dotation perpétuel et identifié par le nom désiré, à partir d'un don minimum initial de 5 000 \$ sur cinq ans. Seuls les intérêts générés par les sommes placées servent à financer les projets liés aux objectifs de la personne ou de l'organisation qui effectue le don. Pour l'instant, on ne compte qu'un seul fonds de dotation, le Fonds Nature Madeleine-Auclair créé en 2007 avec un montant de 20 000 \$. Il soutient la renaturalisation d'habitats fauniques dans la vallée du Saint-Laurent tout en faisant la promotion de l'utilisation de ces espaces pour l'expression des arts, de l'activité physique et de l'éducation. Rappelons que les revenus de la Fondation qui proviennent des intérêts ne représentent que 2 % du budget 2012-2013 (FFQ, 2013b).

D'autres moyens sont mis en œuvre pour mobiliser des ressources. La FFQ encourage le don de terrain dont la protection sera garantie par la suite. Elle convie également les individus à « passer à l'action » par le bénévolat, par la création d'associations, par l'aménagement d'espaces pour la faune qui peuvent éventuellement obtenir une reconnaissance de « réserve naturelle en milieu privé » par le MDDEFP (2014b).

5.2.1.2. L'ampleur des contributions et les fonds créés

Les rapports annuels de la Fondation permettent de suivre l'évolution des contributions et de mettre à jour les catégories de contributeurs (FFQ, 2013b). La catégorie des « parrains » désigne 27 organisations dont les dons totalisent 100 000 \$ et plus. On y trouve :

- les « parrains fondateurs » que sont Hydro-Québec, le Mouvement des caisses Desjardins du Québec et Rio Tinto Alcan ;
- des entreprises privées (ou organisations qui les représentent) dans les secteurs de la forêt, de l'agroalimentaire, des mines, des communications, de la finance et de l'énergie ;
- trois ministères provinciaux ;
- un ministère fédéral ;
- une famille qui a fait don d'un terrain.

Les autres catégories de donateurs et de commanditaires sont les suivantes (à noter que ces sommes sont cumulatives) :

- de 25 000 \$ à 99 999 \$: 14 individus et organisations dont trois micro-brasseries ;
- de 10 000 \$ à 24 999 \$: 21 individus et organisations ;

- de 1 000 \$ à 9 999 \$: 206 individus et organisations ;
- de 500 \$ à 999 \$: 400 donatrices et donateurs individuels et corporatifs.

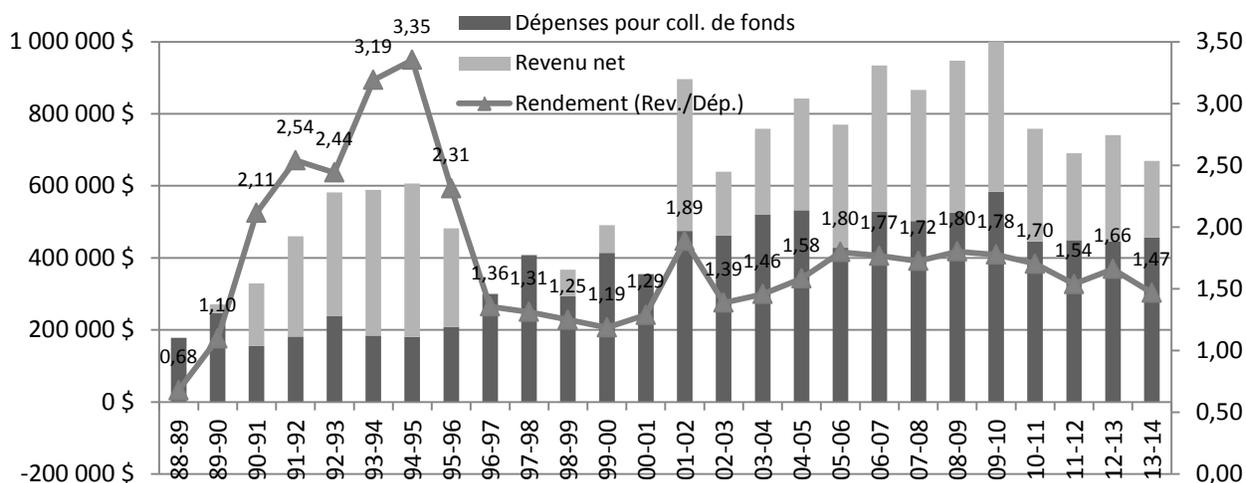
Parmi tous ces dons, 2 ont consisté en des terrains et 12 se sont faits sous forme de contributions au sein de fonds dédié spécifique.

L'ampleur des dons et des contributions selon les types de contributeurs se répartit ainsi en 2012-2013 :

- les gouvernements et les municipalités pour 59 % de l'ensemble des contributions ;
- les entreprises à hauteur de 19 % ;
- les particuliers à raison de 14 % ;
- les fondations et organismes à but non lucratif pour 9 %.

On peut estimer le rendement des collectes de fonds en calculant le rapport entre les revenus générés et les dépenses effectuées pour recueillir les contributions. Le prochain graphique établit ce rendement pour la période de 1988 à 2014 et précise les dépenses encourues pour ces collectes et les revenus recueillis.

Graphique 5.5 : Dépenses, revenus nets et rendements des collectes de fonds de la FFQ, 1988 à 2014



Source : Document interne faisant état de différents résultats financiers (FFQ, 2014j).

On constate que le rendement des collectes de fonds a varié considérablement au cours des 9 premières années. Depuis 1996-1997, la Fondation connaît un certain rythme de croisière avec un rendement qui, en moyenne, se situe à 1,5. Autrement dit, chaque dollar dépensé pour recueillir des contributions en rapporte 1,50 \$.

Le tableau qui suit décrit les fonds auxquels des dons peuvent être attribués. On considère ces fonds comme étant à la fois un résultat des sollicitations passées et un moyen pour aller chercher de nouvelles contributions. En effet, dans l'hypothèse où les donateurs veulent savoir où et comment leur don est investi, l'identification de la thématique du fonds et de ses objets peut répondre au souhait d'utilité du don (FFQ, 2013a). En ce sens, le fonds Adoptez un habitat permet aux personnes ou entreprises donatrices de plus de 1 000 \$ de choisir

dans lequel des 150 sites protégés leur contribution sera dirigée (FFQ, 2014a). Par ailleurs, le tableau fait ressortir les quatre fonds thématiques créés en partenariat avec les entreprises privées (voir la section 3.3).

Tableau 5.5 : Fonds de la FFQ en tant qu'outils de sollicitation

Fonds et année de création	Description
Fonds pour la biodiversité et les habitats ¹ (2003)	« Fonds spécifique créé pour promouvoir la conservation de la biodiversité et des habitats, augmenter le financement de projets d'intervention faunique pour les espèces en situation préoccupante, principalement dans le sud du Québec, et associer les entreprises engagées dans les voies du développement durable et de la protection de la biodiversité des habitats. Le financement de ce fonds vient essentiellement d'entreprises. »
Fonds pour les espèces nordiques ^{1 2} (2001)	« Fonds spécifique aux habitats fauniques du nord du Québec dans le but de susciter et recevoir des contributions pour la conservation et la mise en valeur de ces habitats. Les difficultés financières du secteur forestier affectent ce fonds dont les activités sont actuellement au ralenti. Les argents de ce fonds sont alloués par l'entremise des programmes réguliers d'aide financière de la Fondation. »
Fonds Naya pour les cours d'eau ^{1 2} (2008)	« Fonds créé à la demande de l'embouteilleur d'eau Naya à des fins de restauration de cours d'eau urbains. Naya a injecté dans ce fonds 300 000 \$ pendant une période de trois ans. »
Fonds Nature Madeleine-Auclair (2007)	« Fonds créé par Réjean Dumas à la mémoire de sa mère. Ce fonds vise à stimuler la conservation et la renaturalisation d'habitats fauniques dans la vallée du Saint-Laurent à des fins de conservation perpétuelle de la faune et des milieux naturels, tout en faisant la promotion de l'utilisation de ces espaces pour l'expression des arts, de l'activité physique et de l'éducation. »
Fonds pour l'habitat des oiseaux du Québec ^{1 3} (2012)	« Outil de financement pour des projets de protection d'habitats des oiseaux. »
Adoptez un habitat (2011)	« Outil de financement visant à parrainer des sites parmi les 150 sites prioritaires par la Fondation de la faune. »
Programme de mise en valeur de la biodiversité en milieu agricole (2005) ⁴	« Mis en œuvre avec la collaboration de l'UPA, ce programme a développé une approche novatrice de gestion intégrée des ressources agricoles et fauniques pour le Québec »

1 Fonds créés en partenariat avec des entreprises privées.

2 Fonds inactif.

3 Fonds en démarrage.

4 Fonds et programme d'aide financière.

Source : FFQ (2014h : 16-18).

5.2.2. Les modes d'intervention

Nous venons de voir que la sollicitation de dons amène des donateurs et des partenaires à contribuer financièrement et directement dans l'un ou l'autre des projets. Avec toutes ses ressources, la Fondation intervient de trois façons pour la conservation des habitats fauniques : l'acquisition de sites, le soutien technique et le soutien financier (FFQ, 2014d). Qu'il soit technique ou financier, le soutien de la Fondation prend forme dans six types de projets :

- protection ;
- aménagement d'habitats fauniques ;
- acquisition ;
- transfert de connaissances ;
- partenariat (accroissement de la capacité d'intervention et de la force de sollicitation des organismes partenaires) ;
- promotion de la pêche chez les jeunes (relève) (FFQ, 2014i).

5.2.2.1. L'intervention directe par l'acquisition de terrains

Ce mode d'intervention contribue à « la protection d'habitats situés sur des terres privées dans des situations particulières où une intervention est urgente ou essentielle et quand il n'existe pas d'organisme du milieu capable d'intervenir » (FFQ, 2014i). Il faut savoir que ce mode d'intervention régresse avec les années. En effet, les sommes investies pour l'acquisition de terrains où se trouvent des habitats prioritaires d'importance nationale a considérablement diminué avec le temps. Le montant annuel moyen investi directement par la Fondation dans des projets d'immobilisation est passé de 539 800 \$ entre 1993-1994 et 2007-2008 à environ 58 600 \$ de 2008-2009 à 2013-2014 (notre calcul à partir de FFQ, 2014j). Certes, la Fondation prend l'initiative de négocier des ententes de conservation avec des propriétaires et parfois d'acquérir des terrains. Elle préfère toutefois rendre les droits acquis ou les terrains à des organismes locaux pertinents qui assurent leur conservation à long terme (FFQ, 2014i). Bien que la Fondation souhaite maintenir son parc immobilier au minimum, elle détient tout de même un fonds des immobilisations pouvant lui servir à acquérir des terrains lorsque d'autres organismes privés ou publics ne peuvent pas le faire (FFQ, 2013b : 8). Plutôt que d'en faire l'acquisition elle-même, la Fondation poursuit ce type d'intervention au sein de programmes d'aide financière normés. Elle subventionne des organismes afin qu'ils puissent procéder eux-mêmes à l'acquisition de ces sites fauniques d'intérêt.

5.2.2.2. Le soutien technique

Ce mode d'intervention est assuré par une équipe-conseil qui peut se rendre disponible pour répondre à différents types de demandes qui lui sont adressées. Le soutien technique réside également dans la rédaction et la diffusion gratuite de contenu touchant la protection des habitats. La Fondation rend disponible une multitude de guides pratiques d'aménagement de milieux naturels. De plus, elle produit et soutient la production par d'autres organisations de panneaux d'interprétation installés sur des sites fauniques. L'information écrite sur ces panneaux est disponible sur le site Internet de la Fondation qui peut également transmettre une version numérique prête à l'impression pour les panneaux dont elle détient directement les droits (FFQ, 2014d).

5.2.2.3. Le soutien financier

Tout comme le soutien technique, la FFQ octroie une aide financière « aux organismes du milieu souhaitant réaliser des projets de conservation et d'aménagement des habitats fauniques » (FFQ, 2014i). Le soutien financier accordé par la Fondation comporte deux modalités (FFQ, 2013b). La première concerne les différents programmes d'aide pour lesquels des balises sont établies quant à l'admissibilité des demandes soumises. La deuxième se rapporte aux demandes qui ne s'inscrivent dans aucun programme, mais qui comportent un intérêt certain pour les habitats fauniques (situations d'urgence, projets innovants, etc.). Notre propos ne vise que les demandes financières faites dans le cadre des programmes de la Fondation. Le prochain tableau énumère les programmes mis en place et financés par la Fondation.

Tableau 5.6 : Enveloppe annuelle et objectifs des programmes d'aide financière de la FFQ

Programmes ¹	Objectif du programme
Protéger les habitats fauniques (± 250 000 \$)	« Protéger des terrains qui constituent des habitats fauniques exceptionnels et menacés, surtout ceux de tenure privée, en les achetant ou autrement. »
Amélioration de la qualité des habitats aquatiques (± 450 000 \$)	« Améliorer la qualité et la productivité faunique des habitats des poissons ; soutenir la participation des organismes du milieu à l'amélioration des habitats de la faune aquatique. »
Découvrir les habitats fauniques (± 275 000 \$)	« Faire connaître les habitats fauniques du Québec, leurs problèmes, et les moyens d'y remédier. »
Faune en danger (± 325 000 \$)	« Protéger et mettre en valeur les habitats des espèces fauniques indigènes menacées ou vulnérables du Québec. »
Pêche en herbe (± 200 000 \$)	« Initier les jeunes à la pêche lors de journées thématiques organisées par des organismes de faune, des sociétés de conservation, des écoles, des municipalités, etc. »
Forêt-Faune (± 175 000 \$)	« Favoriser une plus grande intégration de la sylviculture, de la protection et de l'aménagement des habitats fauniques et du maintien de la biodiversité, entre autres, à l'aide d'une approche écosystémique et par la participation accrue des propriétaires et des intervenants concernés dans la mise en valeur des habitats fauniques de la forêt privée. »
Programme de gestion intégrée des ressources pour l'aménagement durable de la faune en milieu forestier (± 750 000 \$)	« Dans une perspective d'aménagement durable du milieu forestier et de gestion intégrée des ressources et du territoire, le programme vise à soutenir des projets qui contribueront à une meilleure intégration des besoins de la faune, notamment dans le cadre des différents exercices de planification régionale. »

Programmes ¹	Objectif du programme
Programme de mise en valeur de la biodiversité en milieu agricole (± 250 000 \$)	« Il vise à améliorer la qualité des habitats fauniques dans les bassins versants agricoles, à encourager l'engagement des producteurs agricoles envers la protection et l'amélioration des habitats fauniques, à favoriser la concertation entre les intervenants agricoles, environnementaux et fauniques afin de coordonner leurs actions dans des secteurs d'intervention ciblés ainsi qu'à faciliter le transfert de connaissances vers les producteurs agricoles. »
Programme d'assistance financière pour les infrastructures de sentiers et la protection de la faune (± 500 000 \$ par an sur 3 ans)	« Le volet Protection de la faune et des habitats fauniques permet le financement de projets de protection et d'amélioration des habitats fauniques fréquentés par les utilisateurs de véhicules hors route (VHR). »
Programme d'aménagement intégré en forêt privée (1 M \$ de 2009 à 2015)	Mise en place d'une stratégie de planification globale des activités d'aménagement en prenant le bassin versant comme échelle de référence. Six projets-pilotes pour implanter cette approche d'aménagement intégré des ressources ont vu le jour par ce programme.
Encouragement aux activités de collecte de fonds (± 50 000 \$)	« Appuyer, dans leurs activités de financement, les organisations dont la mission est en lien avec celle de la Fondation, soit la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat. Encourager les organisations à développer leur autonomie financière. »

¹ Financement par année, sauf pour les exceptions mentionnées.

Source : FFQ (2014d et 2014h).

Les programmes permettent de couvrir différents aspects de la protection des habitats fauniques. Par exemple, des programmes s'intéressent aux habitats exceptionnels, menacés ou abritant des espèces menacées. D'autres programmes visent des régions particulières (la vallée du Saint-Laurent, par exemple), des modes de protection particuliers (le milieu agricole, les milieux aquatiques) ou certains types d'infrastructure. Des programmes affichent une préoccupation pédagogique, soit pour faire connaître des milieux particuliers ou une activité spécifique telle que la pêche. Le soutien financier accordé par la Fondation est généralement lié directement à des projets, mais il peut aussi viser le soutien à des collectes de fonds de certaines organisations qui réalisent des projets reliés à la faune. Le programme Encouragement aux activités de collecte de fonds vise à soutenir les organisations dans leurs activités de collecte de fonds.

5.2.3. Le processus d'aide financière accordée par la Fondation

Cette section permet de comprendre la mécanique de redistribution des fonds par la FFQ.

5.2.3.1. Le dépôt des demandes par les éventuels bénéficiaires

Le Règlement sur les demandes d'aide financière soumises à la Fondation (chapitre C-61.1, r. 15) précise les conditions à remplir pour la soumission et le traitement des demandes d'aide financière. Il stipule que :

Toute demande d'aide financière à la Fondation de la faune du Québec doit être faite par écrit. Dans le cas d'une demande concernant un programme en vigueur à la

Fondation, elle doit être présentée sur le formulaire préparé à cette fin par la Fondation. (Gouvernement du Québec, 1993 : art. 1)

Il précise aussi les renseignements que doivent contenir les demandes : ceux relatifs au projet, à l'organisation requérante et au partenaire. Les informations requises pour toute demande d'aide financière sont les suivantes :

- a) le nom du projet, l'emplacement, la propriété et la superficie ;
- b) la nature du problème, le type d'intervention envisagée, les résultats escomptés et les bénéficiaires pour la collectivité ;
- c) la situation générale du site, le potentiel faunique, la demande d'utilisation et les répercussions pour la faune ;
- d) les solutions déjà considérées ;
- e) les objectifs précis poursuivis ;
- f) la description des moyens préconisés pour sa réalisation ;
- g) les principales étapes et les délais de réalisation ;
- h) les études ou travaux déjà effectués ;
- i) les mécanismes de gestion prévus ;
- j) les garanties de permanence de l'intervention, les mesures prévues et leur durée ;
- k) le mode d'évaluation des résultats ;
- l) les coûts directs associés à chacune des étapes de réalisation ;
- m) la répartition des dépenses notamment quant à la main-d'œuvre, l'immobilisation et l'administration ;
- n) les sources de financement prévues incluant la contribution du promoteur ;
- o) le montant et la forme d'aide demandée (subvention, prêt, remboursement d'intérêt ou autre) ;
- p) les aménagements prévus ;
- q) l'entretien et la surveillance du site ;
- r) l'utilisation du site ;
- s) les charges annuelles prévues ;
- t) les revenus escomptés ;
- u) le rôle éventuel de la Fondation. (Gouvernement du Québec, 1993, art. 2)

Les renseignements relatifs à l'organisme requérant portent, s'il y a lieu, sur son statut juridique, son numéro d'enregistrement comme organisme de bienfaisance, son implication dans le domaine et ses réalisations antérieures. Les renseignements demandés au partenaire concernent : sa description sommaire, son implication financière et ses autres formes de participation (Gouvernement du Québec, 1993, art. 2).

Le site Internet de la Fondation fournit l'information complète sur chacun de ses programmes (objectifs, dates de soumission et renseignements à fournir) et permet aux organisations candidates de télécharger les formulaires de demande (FFQ, 2014d). Il est suggéré de communiquer préalablement avec un coordonnateur ou une coordonnatrice de projet, afin de vérifier l'admissibilité des projets visés par la demande de soutien.

Comme c'est habituellement le cas pour toute demande d'aide financière, les demandeurs doivent respecter plusieurs conditions. En premier lieu, seules les organisations (et non les individus) sont admissibles au soutien financier de la FFQ. En second lieu, les demandes

doivent être complètes au sens où on suppose que le demandeur a pris connaissance de la documentation disponible et qu'il fournit les renseignements demandés. À titre d'exemple, le programme Protéger les habitats fauniques dispose d'une page Internet spécifique et de quatre documents : un document d'information, un formulaire de demande d'aide, un canevas pour la rédaction du rapport financier et des instructions sur le bilan financier. Le document d'information de huit pages (annexe en sus) spécifie : la description et les objectifs du programme ; les organismes et les sites admissibles ; les types de projets admissibles et non admissibles ; la durée de l'aide financière ; les critères d'évaluation, les modalités de soumission et les dates limites des demandes ; les obligations du promoteur ou de la promotrice ; et les façons d'obtenir plus de renseignements. Ces rubriques paraissent récurrentes d'un programme à l'autre et pour cet exemple, une liste des habitats prioritaires du programme figure aussi en annexe. En troisième lieu, la Fondation impose une date butoir pour l'envoi du dossier. En quatrième lieu, le demandeur s'engage à faire, le cas échéant, une reddition de comptes qui comporte un bilan financier, entre autres choses, selon les indications mentionnées.

5.2.3.2. Les mécanismes d'attribution des fonds

Les projets soumis sont analysés par l'équipe de coordination de projets. Des spécialistes externes contribuent régulièrement au processus d'analyse des projets soumis (FFQ, 2014d). Les règles de régie interne prévoient que la personne qui assume la fonction de PDG autorise les demandes n'excédant pas 25 000 \$ (50 000\$ pour le programme AQHA). Dans les autres cas, le CA prend la décision.

Le Règlement sur les demandes d'aide financière spécifie des modalités d'évaluation des demandes et divers critères d'évaluation (Gouvernement du Québec, 1993). Il stipule que les demandes qui concernent un programme doivent être évaluées par une méthode comparative et un classement (art. 4) et qu'une demande ayant été refusée peut être évaluée à nouveau si des éléments nouveaux pertinents y sont ajoutés (art. 7). Le règlement précise les critères d'évaluation :

- 1) l'importance du projet comprenant notamment : l'ampleur de l'intervention et la valeur du site sur les plans biologique, social et économique ;
- 2) la pertinence de l'intervention comprenant notamment : le potentiel avant et après l'intervention et les répercussions pour la faune ;
- 3) le degré de planification du projet comprenant notamment : les études préliminaires, les consultations, les mécanismes d'évaluation et de suivi ;
- 4) l'aspect financier du projet comprenant notamment : les coûts par rapport aux bénéfices et la diversité des sources de financement ;
- 5) l'apport du requérant comprenant notamment : son expérience et sa contribution financière ;
- 6) l'évaluation quantitative de l'aide financière déjà accordée au requérant ;
- 7) l'apport du projet à l'atteinte des objectifs spécifiques déterminés par la Fondation pour la réalisation de son mandat. (art. 8)

Le règlement (art. 9) mentionne aussi qu'il s'applique, avec les adaptations nécessaires, aux demandes qui concerneraient des projets non territoriaux.

5.2.3.3. Les liens avec les bénéficiaires

Une fois un projet accepté, une entente d'aide financière est scellée entre l'organisation promotrice de projet et la Fondation. Cette entente prend la forme d'un contrat formel qui prévoit notamment les modalités de versement. Habituellement, deux ou trois versements conditionnels à des livrables marquent les différentes étapes de réalisation d'un projet. Le dernier versement suit toujours la présentation d'un rapport final et d'un bilan. Les communications avec les bénéficiaires se font généralement par courriel.

5.2.3.4. La reddition de comptes

La Fondation a le souci d'évaluer les résultats obtenus par ses programmes d'aide et par les projets soutenus au sein de ses programmes. À cette fin, elle a confié en 2009 au Centre de recherche et d'expertise en évaluation de l'ÉNAP, un mandat de réaliser un cadre d'évaluation des programmes d'aide financière de la Fondation. Un guide portant sur l'évaluation des projets de protection a été réalisé. Il balise les activités d'évaluation de programme et tout particulièrement ceux des projets de protection.

Pour le suivi des résultats des projets, la Fondation exige des informations relatives à l'évolution des projets et aux résultats obtenus. Si on reprend le programme Protéger les habitats fauniques, le formulaire amène le demandeur à définir le calendrier de réalisation du projet, les étapes de son évolution, les mécanismes de suivi et les produits livrables. Le formulaire comprend également une section qui porte spécifiquement sur les résultats, les outils d'évaluation et les indicateurs de réussite. Dépendamment de la nature des projets, les résultats portent principalement sur les aménagements réalisés et le matériel d'information produit. Dans certains cas, un suivi est fait pour voir les retombés à plus long terme des projets. Par exemple, après quelques années, une observation est demandée à l'organisation pour recueillir des données sur la présence ou non de poissons dans les frayères aménagées dans le cadre d'un projet. Des visites terrains peuvent être planifiées par les coordonnateurs, afin de rencontrer les promoteurs et de réaliser *de visu* les aménagements réalisés, le cas échéant.

La Fondation entend également mesurer les résultats de ses programmes d'aide en général, afin de mieux cibler son aide pour la protection et la conservation des habitats. À cette fin, elle évalue tout particulièrement des éléments tels que le rendement des processus, l'effet de levier des subventions octroyées et la satisfaction des parties prenantes.

5.2.4. Les projets soutenus et financés

Près de 2 000 organisations ont bénéficié du soutien de la Fondation depuis sa création. Le rapport annuel 2012-2013 précise la nature de ces organisations dont plusieurs œuvrent au niveau local ou régional. On mentionne :

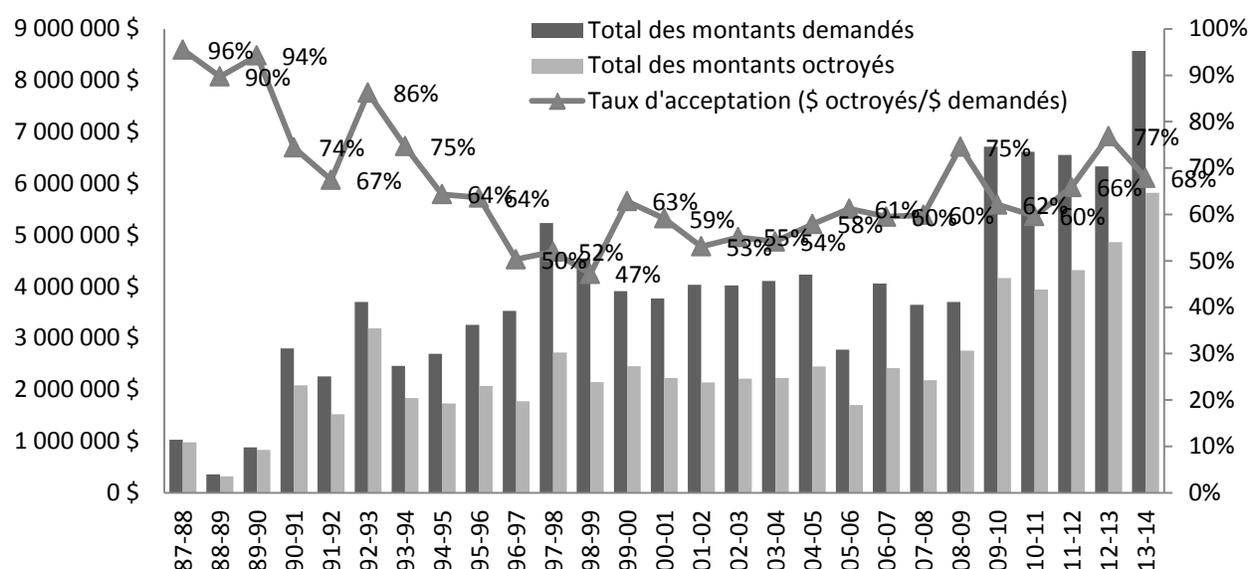
[...] les gestionnaires de territoires fauniques (zecs, pourvoiries, réserves fauniques, etc.) ; les associations de chasse et de pêche ; les organismes de conservation ; les regroupements et les sociétés du monde forestier et agricole ; les propriétaires d'habitats fauniques ; les municipalités et leurs organismes ; les établissements voués à l'interprétation de la nature, l'enseignement ou la recherche ; les ministères et les organismes gouvernementaux. (FFQ, 2013b : 8)

La raison pour laquelle autant d'organisations ont reçu un soutien de la Fondation réside dans l'approche de la conservation qui mise autant sur les organisations locales pour agir en ce sens, que sur l'acquisition de terrains. On dénombre 26 sites protégés et acquis par la Fondation et 28 sites protégés avec sa collaboration.

Au cours des années, la Fondation a fait le choix de soutenir les acteurs, les associations et les organismes qui ont, au Québec, la capacité et la volonté d'agir localement. Elle veut ainsi concrétiser depuis ses tout débuts le principe de subsidiarité qui repose sur le rapprochement des citoyens et des collectivités concernés avec le pouvoir et la responsabilité des actions environnementales.

La Fondation ne répond qu'en partie aux besoins financiers exprimés dans les demandes. Le tableau suivant montre l'évolution du taux d'acceptation des montants demandés depuis le démarrage de la Fondation.

Graphique 5.6 : Taux d'acceptation des montants demandés par année, 1987 à 2014



Note : Les projets Encouragement aux activités de collecte de fonds et Pêche en herbe ne font pas partie des données originales considérant la faiblesse des montants.

Source : Document interne faisant état de différents résultats financiers (FFQ, 2014j).

Le graphique témoigne de la variation du niveau de financement accordé pour les demandes faites à la Fondation. Lors de la période de démarrage, les montants demandés étaient relativement faibles et le taux d'acceptation plutôt élevé. En revanche, la somme de toutes les demandes depuis 2009 est relativement élevée et la Fondation accorde tout de même la même proportion depuis le milieu des années 1990, soit en moyenne 60 % des projets déposés.

Pour ce qui est du nombre de projets appuyés, la Fondation accorde habituellement son soutien financier à environ 400 nouveaux projets par année (FFQ, 2014d). Lors de son exercice financier 2012-2013, la FFQ a accepté 728 nouvelles demandes, auxquelles 5,03 M \$ ont été réservés sur deux ans (FFQ, 2013b). Ces projets se répartissent en trois groupes :

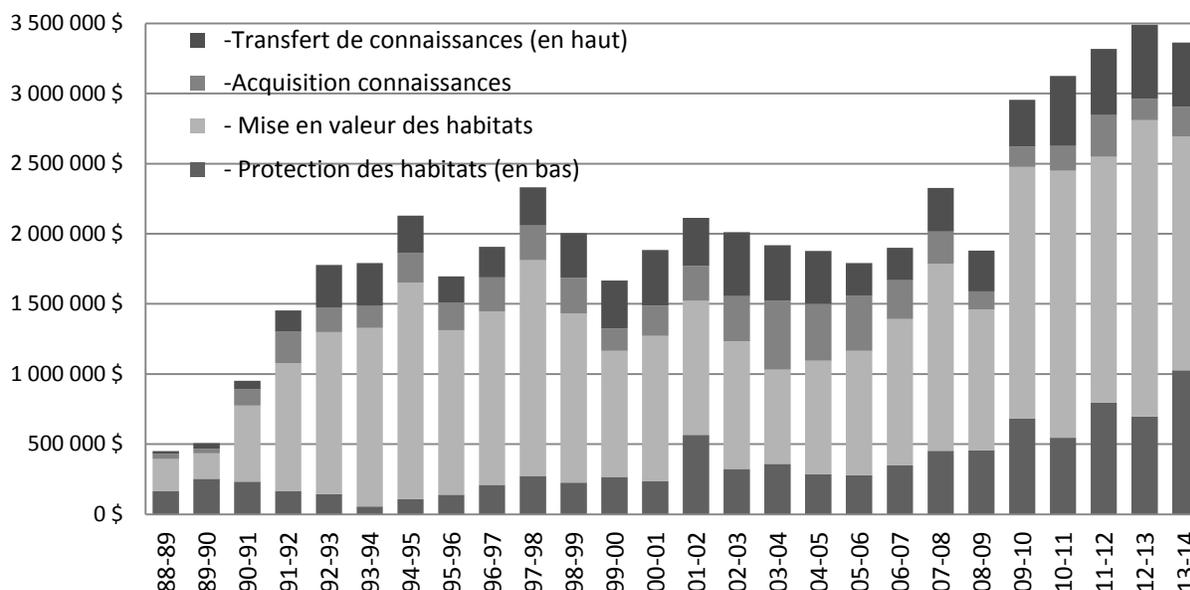
- Habitats fauniques : protéger, améliorer ou restaurer des habitats essentiels à l'alimentation, à la reproduction ou au repos des espèces fauniques, acquérir les connaissances nécessaires, former les intervenants et sensibiliser le public.
- Partenariat faunique : offrir différentes formes de soutien aux organismes fauniques afin d'accroître leur capacité d'intervention et leur force de sollicitation dans le domaine de la faune. Ce volet inclut une entente de partenariat avec le MFFP.
- Pêche et relève : former une relève d'adeptes des activités de prélèvement de la faune dans le respect des valeurs écologiques et de la sécurité. (FFQ, 2013b : 11)

La répartition de l'enveloppe globale se présente comme suit pour l'année 2012-2013 :

- 76 % pour les habitats fauniques ;
- 12 % pour le partenariat faunique et au soutien pour les collectes de fonds d'autres organisations ;
- 12 % pour la promotion de la pêche chez les jeunes (incluant 119 projets d'ensemencement piscicole).

En ce qui regarde uniquement les habitats fauniques, le graphique suivant ventile l'aide financière en fonction des quatre champs d'intervention que sont la protection d'habitats, la mise en valeur des habitats, le transfert de connaissances et l'acquisition de connaissances (voir la section 5.1.1). Seuls les montants ayant servi directement au financement des projets sont considérés ; sont donc exclus les coûts d'encadrement ou les frais indirects tels que les salaires. La Fondation estime que le ratio des coûts d'encadrement par rapport aux subventions versées est en moyenne de 21 %. Différentes mesures d'optimisation des processus et d'amélioration de l'efficacité ont permis de réduire ce ratio de 27 % en 2004-2005 à 17 % en 2013-2014 (FFQ, 2014j).

Graphique 5.7 : Aide financière pour les habitats fauniques selon les champs d'intervention, 1988 à 2014



Note : Les montants incluent les dépenses du fonds dédié (tableau 5.2), mais pas les frais d'encadrement (frais indirects).

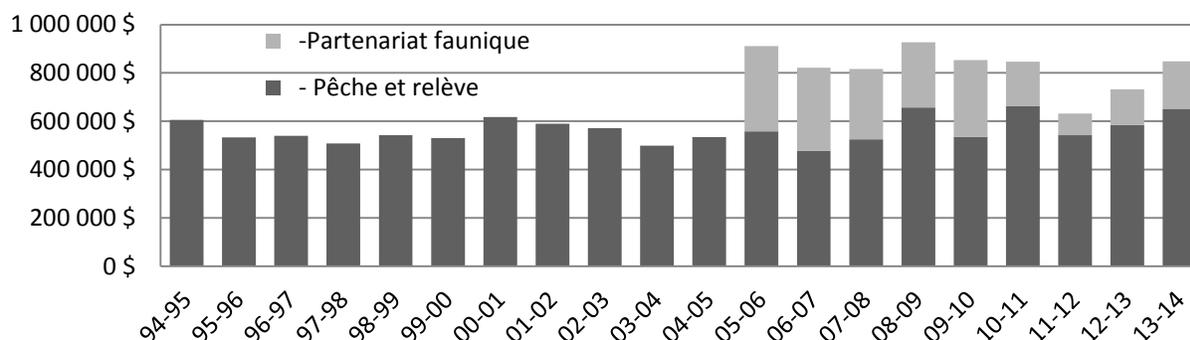
Source : Document interne faisant état de différents résultats financiers (FFQ, 2014j).

Le volume de l'aide financière pour les habitats fauniques était modeste lors de la période de démarrage et il est demeuré plutôt stable à partir de 1991-1992 jusqu'en 2008-2009. Depuis 2009-2010, le volume de cette aide s'est considérablement accru. Si l'on considère les champs d'intervention dans les habitats fauniques, la mise en valeur des habitats a toujours reçu la plus grande part de l'aide financière. Selon les années, chaque champ d'intervention connaît soit une hausse, soit une baisse comparativement à l'année précédente, sans doute à cause de l'évolution des besoins dans les territoires.

Considérons maintenant la part de cette enveloppe destinée aux habitats fauniques qui revient à la Fondation elle-même lorsqu'elle joue le rôle de promoteur de projets. Depuis la première année où elle assume ce rôle, soit 1994-1995 et jusqu'en 2013-2014, la part qu'elle s'accorde, pour ainsi dire, se situe en moyenne à 8 % de l'aide financière accordée aux habitats fauniques. Ces projets sont, pour la plupart, liés à des activités d'évaluation des résultats.

En plus des quatre champs d'intervention dans les habitats fauniques, deux types de projets ont commencé à être financés plus tardivement : la pêche et la relève à partir de 1994-1995, à la suite de l'obtention de revenus additionnels lors de la création du Fonds de pêche en 1994, et le partenariat faunique à partir de 2005-2006. Le graphique 5.7 illustre l'évolution de l'aide financière pour ces types de projets.

Graphique 5.8 : Aide financière pour le partenariat faunique ainsi que la pêche et la relève, 1994 à 2014



Source : Document interne faisant état de différents résultats financiers (FFQ, 2014j).

Malgré l'ouverture à des projets de partenariat faunique à partir de 2005-2006, les projets touchant la pêche et la relève ont davantage bénéficié d'aide financière, ces derniers étant financés par le Fonds de pêche. En matière de financement, les meilleures années du partenariat faunique s'étalent du début de l'acceptation de ce type de projets en 2005-2006 jusqu'en 2009-2010. Ce type de projet étant en dehors des programmes normés, les investissements à y consentir varient en fonction des besoins exprimés ou des opportunités de travail.

6. Les éléments du bilan

Le bilan de la Fondation proposé dans cette monographie procède en trois temps : ses principales réalisations, son « projet phare », c'est-à-dire un projet exemplaire en termes d'atteinte de ses objectifs et de réalisation de sa mission, puis les retombées de ses actions.

6.1. Les principales réalisations

Lors de son 25^e anniversaire, la Fondation a jeté un regard rétrospectif sur son action et a souligné quelques accomplissements (FFQ, 2012a). Elle a retenu les réalisations suivantes :

- l'acquisition d'habitats dans le cadre du Plan nord-américain de gestion de la sauvagine. Environ 2 500 hectares ont ainsi été protégés et mis en valeur avec la collaboration de plusieurs partenaires (Canards Illimités Canada, Habitat faunique Canada, MLCP, Office de planification et de développement du Québec, Service canadien de la faune) ;
- le soutien financier aux projets d'acquisition réalisés par une trentaine d'organismes de conservation amenant à 2 M \$ les investissements pour la protection à perpétuité de 5 000 hectares de milieux naturels
- la production de 34 guides pratiques visant à répondre aux besoins exprimés par les organismes sur le terrain touchant la diffusion et la vulgarisation de connaissances pratiques et utiles aux projets qui touchent la faune ;
- l'aide financière accordée à 2 000 promoteurs et 7 000 projets de protection ou de mise en valeur de la faune et de ses habitats ;
- l'initiation à la pêche sportive de 200 000 jeunes, entre 1997 et 2012, avec le programme Pêche en herbe.

Si l'on prête attention à la période concernée par la planification 2011-2014 (section 5.1.1), nous sommes en mesure d'examiner de plus près les réalisations récentes de la Fondation eu égard aux objectifs qu'elle s'était fixés (FFQ, 2015) et d'entrevoir les tendances qui se manifestent actuellement.

6.1.1. Première orientation : protection et aménagement des habitats fauniques

On se rappelle que cette orientation comporte six objectifs. Pour ce qui est du maintien des efforts de préservation de la biodiversité faunique (priorité 1), la Fondation a maintenu le financement du programme Faune en danger à hauteur de 300 000 \$ (objectif 1). Cela signifie que 31 projets ont été soutenus en 2013 et ont touché chacun au moins une des quinze espèces d'oiseaux vulnérables ou menacés du Québec. De plus, 31 espèces en situation préoccupante ont été visées par l'ensemble de ces projets.

Le plan visait l'augmentation de l'aide aux projets qui profitent à plusieurs espèces à la fois afin d'atteindre, en 2013-2014, 65 % des sommes totales allouées à des projets d'habitats (objectif 2). Or, elle a atteint 70 % de l'enveloppe. Plus de 336 000 \$ ont ainsi été investis dans le programme Protéger les habitats fauniques, plus de 809 000 \$ dans les programmes de Gestion intégrée des ressources pour l'aménagement durable de la faune

en milieu forestier et plus de 176 000 \$ dans 16 nouveaux projets du Programme de mise en valeur de la biodiversité en milieu agricole.

En ce qui a trait à l'intégration des besoins fauniques dans la planification et l'aménagement de la forêt publique et à l'implication des partenaires fauniques dans ce processus (objectif 3), le programme de Gestion intégrée des ressources pour l'aménagement durable de la faune en milieu forestier a été mis à contribution. La Fondation lui a ajouté un volet permettant une aide financière à des projets de participation des fédérations gestionnaires de territoire à des tables régionales de gestion intégrée des ressources et du territoire, à la suite d'un financement additionnel externe pour ce type d'activité. Il en a résulté l'approbation de 31 demandes sur 45 et la participation de cinq fédérations à ces tables.

La Fondation visait le soutien de sept projets pilotes qui appliqueraient un modèle de gestion forêt-faune par aménagement intégré par sous-bassin versant en forêt privée (objectif 4). Notre examen du site Internet révèle en fait l'existence de six projets pilotes (FFQ, 2014i), un projet ayant été abandonné par son promoteur.

Dans son plan triennal, la Fondation voulait investir les revenus provenant des permis pour véhicules hors route dans un programme d'aide pour la conservation et la restauration des habitats affectés par la circulation de ces véhicules (objectif 5). Le programme a été lancé et à la suite du premier appel, 36 projets ont été soumis à la fin de 2013 aux fins d'une aide financière.

Le plan prévoyait l'évaluation de l'efficacité et le monitoring des programmes appuyés par la Fondation (objectif 6). Dans ce cadre, la Fondation a procédé à :

- un protocole de consultation (volet « ravages de cerfs » du programme Forêt-Faune) ;
- une démarche de révision des processus d'analyse, d'émission des contrats et de gestion des activités de suivi liée à une demande d'aide financière (tous les programmes) ;
- l'élaboration d'une grille d'indicateurs de résultats (aménagement par sous-bassin versant : programme d'aménagement intégré en forêt privée) ;
- l'évaluation de l'efficacité des aménagements pour l'omble de fontaine (programme Amélioration de la qualité des habitats aquatiques). On remarque que l'évaluation de l'efficacité comme telle semble n'avoir été accomplie que pour une espèce faunique.

Des activités non prévues à la planification stratégique, mais liées à la première orientation ont été réalisées. Il s'agit du financement de 62 projets visant la protection de sites jugés prioritaires et de la création d'un nouveau fonds thématique pour l'habitat des oiseaux du Québec.

6.1.2. Deuxième orientation : catalyser le développement d'initiatives fauniques

Quatre objectifs devaient concourir à faire de la Fondation un catalyseur pour le développement d'initiatives fauniques. Le plan prévoyait soutenir la réalisation d'au moins deux activités de renforcement des capacités organisationnelles avec des partenaires pour cibler des besoins et trouver des moyens d'y répondre (objectif 1). La Fondation a d'abord participé à la préparation des Ateliers sur la conservation des milieux naturels 2014. Puis,

en collaboration avec l'Ordre des ingénieurs forestiers du Québec, elle a tenu un colloque d'une journée permettant à des promoteurs de projets pilotes et une centaine de professionnelles et professionnels des milieux forestier, faunique, de conservation et de gestion du territoire d'échanger entre eux.

Afin de favoriser le réseautage entre partenaires et de diversifier la participation (objectif 2), la Fondation a organisé un petit-déjeuner de réseautage où étaient présents environ 80 partenaires engagés dans la conservation de la faune. Elle était présente également à diverses activités nationales de concertation telles que la Table nationale de la faune et les rencontres du Plan conjoint des habitats de l'Est.

Le plan envisageait offrir une aide financière à au moins 20 nouveaux projets favorables à une relève pour la chasse, la pêche et le piégeage, et qui serait complémentaire aux actions des partenaires de la Fondation (objectif 3). C'est ainsi que deux organisations ont entrepris une recherche pour répertorier les initiatives visant à contrer le « décrochage nature ». De plus, la FFQ a maintenu sa place au sein du comité de sélection du programme du MFFP, Relève et mise en valeur des activités de chasse, pêche et piégeage. Toujours en lien avec la relève, les revenus de l'Encan ont été versés au programme Pêche en herbe.

Quant à l'objectif 4 qui était d'initier 50 000 jeunes à la pêche, plus de 52 000 l'ont été depuis 2011. On a plutôt maintenu les activités à Québec et Montréal, mais d'autres villes d'importance sont visées pour les prochaines années.

6.1.3. Troisième orientation : pérennité et développement de la Fondation

L'augmentation des revenus annuels du Fonds général de 1 M \$ et le maintien des dépenses administratives à un seuil inférieur à 12 % des dépenses totales (objectif 1 parmi cinq) étaient ciblés dans le plan triennal. On voulait y arriver par la recherche de fonds provenant des gouvernements et du secteur privé ainsi que par le développement de nouvelles sources de financement. D'après le graphique 5.4, les charges administratives ont été inférieures au seuil projeté, soit 10,7 % de 2011 à 2013 et 10,6 % en 2014. Pour ce qui est de l'augmentation des revenus, elle a progressé en dents de scie, de sorte que par rapport au point de référence qu'est 2010 (5,43 M \$), l'année 2011 a été la plus performante avec des revenus de 5,61 M \$ (tableau 5.2). Des ententes, dont les revenus seront constatés au cours des prochaines années, ont cependant été conclues. C'est le cas de l'obtention d'un montant de 1 \$ par permis de véhicules hors route vendus. Ces revenus, évalués à 500 000 \$ par année, seront constatés au cours des prochaines années.

La hausse du taux de notoriété et la réalisation des actions prévues au plan de communication 2009-2012 étaient également dans la mire de la Fondation (objectif 2). D'après les sondages réalisés en 2009 et en 2012, le taux de notoriété est resté pratiquement stable, puisqu'il est passé de 3 % à 2 %, même si le plan de communication s'est déroulé comme prévu (FFQ et Groupe Cossette Communication, 2012).

On voulait par ailleurs tenir des activités de communication pour valoriser les actions de la Fondation concernant la faune prélevée (objectif 3). En 2013-2014, la Fondation a commandité des reportages télévisés et elle a développé un nouveau concept de publicité

qui remercie les pêcheurs, les chasseurs et les trappeurs pour leur contribution aux activités de mise en valeur et de conservation de la faune.

En rapport au Plan d'action de développement durable (FFQ, 2013b), la Fondation s'est engagée à promouvoir cette perspective du développement auprès de son personnel et de son réseau (objectif 4). Depuis 2008, 94 % du personnel de la Fondation auraient été sensibilisés lors d'activités portant sur les lignes directrices en développement durable. Elle a consenti à d'autres efforts :

- un outil de promotion de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2015 a été utilisé pour son réseau ;
- la diffusion de son Plan d'action de développement durable a été faite sur son site Internet, dans des capsules, dans son infolettre *Entre les branches* et sur Facebook ;
- les principes de gestion environnementale (FFQ, 2010a) de la politique d'acquisition responsable (FFQ, 2010c) et de l'organisation d'événements écoresponsables (FFQ, 2010d) ont été établis.

Enfin, les principes de développement durable devaient faire partie de tous ses programmes d'aide financière (objectif 5). Quatre programmes réguliers sur sept sont maintenant dotés de critères relatifs au développement durable.

À toutes ces prévisions s'est ajouté en cours de route un objectif lié à l'Agenda 21 de la culture et qui visait à valoriser l'expression artistique des peintres animaliers du Québec. Diverses actions ont été entreprises à ce jour dont un concours artistique pris en charge par la Fondation.

6.2. Le projet phare

À notre demande, les informateurs estiment méritoire le Programme de mise en valeur de la biodiversité des cours d'eau en milieu agricole. Ce programme a d'ailleurs été récipiendaire d'une mention spéciale, catégorie Fonction publique, dans le cadre des prix d'excellence de l'administration publique en 2011.

Le programme débute en 2005 avec 10 projets pilotes. Sa nouveauté réside dans une approche par bassin versant et son caractère collectif visant à mobiliser des groupes d'agriculteurs et d'agricultrices ayant des terres adjacentes (FFQ, 2014d). Les résultats ont été à ce point encourageants que le programme est devenu permanent. Il a toutefois été amélioré et sa portée élargie ; il vise dorénavant l'ensemble de la biodiversité en milieu agricole. De 2011 à 2013, la FFQ y investit 728 000 \$ qu'elle distribue à 30 organismes actifs en milieu agricole pour la réalisation de 45 projets (FFQ, 2014d). En 2012-2013, elle soutient 22 nouveaux projets (304 000 \$) et en 2013-2014, 16 nouveaux projets (176 000 \$) (FFQ, 2013b et 2015).

Le programme démontre en outre l'importance des partenaires financiers de la FFQ, car c'est grâce à eux que le projet voit le jour (Desjardins, Syngenta, Bonduelle, Projet eau bleue RBC et UPA). Une autre qualité du programme vient de la variété des champs d'intervention qu'il touche : la protection d'habitats, la mise en valeur des habitats, le transfert de connaissances et l'acquisition de connaissances.

Le bilan des projets pilotes révèle la quantité des aménagements d'habitats effectués et le renforcement de la protection des milieux aquatiques et des cours d'eau qui circulent en milieu agricole (FFQ et UPA, 2011a). Quant à l'acquisition et au transfert de connaissances, divers inventaires fauniques ont été effectués et une vaste documentation a été produite et rendue disponible. Le bilan fait état de 1 900 activités de communication et d'information de 2006 à 2010. Le *Manuel d'accompagnement pour la mise en valeur de la biodiversité des cours d'eau en milieu agricole* a été coédité avec l'UPA (FFQ et UPA, 2011b). Il est disponible sur Internet tout comme les quatre fiches techniques traitant d'actions à entreprendre pour favoriser la faune en milieu agricole (FFQ, 2014d).

Le cas du sous-bassin versant de la rivière Niagarette illustre bien un des projets pilotes et fait d'ailleurs l'objet d'une vidéo promotionnelle mise en ligne par la FFQ. Situé dans la MRC de Portneuf (région de la Capitale-Nationale), ce bassin alimente la rivière Sainte-Anne. Les terres agricoles composent 55 % de ce bassin. Les espèces fauniques présentes comprennent notamment l'omble de fontaine, la bécasse d'Amérique et le cerf de Virginie. La problématique de ce bassin se présente ainsi :

Le manque de végétation en bordure du cours d'eau, la nature argileuse des sols, l'accès non contrôlé des animaux d'élevage aux cours d'eau ainsi que la détérioration de certains aménagements agricoles (ponceaux) [qui] ont contribué à la dégradation de l'environnement riverain et aquatique de ce bassin. (FFQ et UPA, 2011a : 28)

Le projet pilote comprend en fait six projets d'aménagement d'habitat ayant été financés de 2005 à 2009 (FFQ, 2014d). Parmi eux, cinq projets réalisés en autant de phases visent la « sensibilisation [de] l'ensemble des producteurs du sous-bassin de la rivière Niagarette, situé dans le bassin versant de la rivière Sainte-Anne, à l'importance de leurs actions sur les cours d'eau et la biodiversité » (FFQ, 2014d). Le sixième projet consiste en la création par le Syndicat de base de l'UPA de Portneuf-Ouest d'un fonds dédié. Il s'agit d'un fonds régional visant à soutenir le projet de mise en valeur du sous-bassin et à financer certains travaux de terrain. Le tableau suivant donne un aperçu du déroulement des cinq phases. La Fédération de l'UPA de la Rive-Nord agit alors à titre de promoteur.

Tableau 6.1 : Les phases du projet pilote concernant le sous-bassin versant de la rivière Niagarette

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
	Coordination et planification de travaux pour l'an 1	Coordination et réalisation de travaux de terrain			
			Coordination et réalisation d'activités de transfert de connaissances		
Appui de la FFQ (\$)	20 000	30 000	30 000	40 000	30 000
Coût total admissible (\$)	83 500	218 231	269 683	369 511	338 038
Date d'acceptation	Juin 2005	Mai 2006	Mai 2007	Juin 2008	Juin 2009

Source : Répertoire des projets d'habitats soutenus par la Fondation depuis 1987 (FFQ, 2014d).

Les interventions qui ont été réalisées lors de ces cinq phases sont résumées ainsi par la FFQ et l'UPA (2011a : 28) :

Dans un premier temps, des travaux de stabilisation de berges, de plantation de bandes riveraines et de haies brise-vent, de délimitation des bandes riveraines, de réfection de ponceaux ainsi que l'installation de clôtures le long des cours d'eau, l'aménagement d'ouvrages hydro-agricoles ou encore la réalisation de marais filtrants ont été réalisés. De plus, des pratiques de conservation des sols ont été implantées dont le travail réduit du sol. D'autres interventions ont visé plus spécifiquement la biodiversité du milieu : construction de bassins en bordure de cours d'eau, aménagement d'aulnaies, installation de nichoirs pour les oiseaux et divers ouvrages dans la rivière pour l'omble de fontaine.

On ajoute qu'un suivi individualisé dans chaque entreprise agricole a été fait par le chargé de projet. La participation de la totalité des productrices et producteurs agricoles du bassin de la rivière met en valeur le caractère collectif du projet pilote. Celui-ci a fait l'objet d'un reportage dans le cadre de l'émission *La semaine verte* (à Radio-Canada). Il s'est également mérité un prix, une bourse et un Phénix de l'environnement. En plus des nombreuses réalisations matérielles, la qualité de l'eau se serait améliorée par la réduction significative de phosphore et de coliformes fécaux. Quant aux poissons, des ombles de fontaine y auraient été pêchés depuis 2008. Toutefois, peu d'indicateurs sont présentés quant à l'efficacité de l'intervention sur la biodiversité (FFQ et UPA, 2011a).

Si on étend les observations des effets des aménagements à l'échelle du programme, on enregistre une augmentation « du pourcentage d'espèces non tolérantes à la pollution » (FFQ et UPA, 2011a : 23). C'est du moins ce que révèle une mesure, dans au moins un cas, sur la base des benthos qui se composent d'insectes, de mollusques, de crustacés, de vers et d'autres petits organismes colonisant le fonds des cours d'eau et servant de nourriture pour plusieurs espèces d'oiseaux, d'amphibiens et de poissons. Des résultats auraient aussi été observés quant à l'efficacité de certains dispositifs servant d'habitat pour les amphibiens et les oiseaux sur certains sites du programme.

6.3. Les retombées

Les résultats de l'action de la Fondation ont été présentés dans les sections précédentes. Notre intérêt dans cette section consiste à caractériser les impacts de ces résultats et leur nature. Nous verrons que les retombées des réalisations de la Fondation sont économiques, organisationnelles, réflexives et écologiques.

Sur le plan économique, les retombées de la Fondation se rapportent à l'effet de levier de l'argent investi dans des projets qui favorisent la mise en valeur et la conservation d'habitats fauniques jugés importants. En 2013-2014, pour chaque dollar investi par la Fondation dans un projet, le milieu en a souscrit 3,10 \$. Sous un autre aspect, l'évaluation économique des biens et services écologiques rendus au Québec par les habitats sauvegardés ou maintenus est une science relativement jeune et malgré l'absence de données, on fait l'hypothèse que la prise en compte de cette valeur multiplie l'impact économique des actions de la Fondation. Enfin, en soutenant des projets liés aux activités de chasse, de

pêche et de piégeage, la Fondation contribue certainement à l'économie locale et régionale selon une ampleur qui reste à être précisée.

Sur le plan organisationnel, les réseaux de partenaires représentent une retombée qui peut avoir des effets sur d'autres plans, comme nous venons de l'évoquer, dans la mesure où les partenaires apportent des ressources de différentes natures. Le « projet phare » décrit plus haut illustre un cas de partenariat qui demande la participation des fermes situées dans un même bassin versant, des regroupements régional et national des agriculteurs et bien d'autres organisations. Les réseaux appuyés par la Fondation se composent ainsi de différentes catégories de partenaires. Dans le « projet phare », on trouve des partenaires qui œuvrent à différentes échelles territoriales et dans différents secteurs d'activité :

- des ministères fédéraux et provinciaux ;
- la Financière agricole du Québec ;
- la Fondation Hydro-Québec ;
- les organisations agricoles et forestières nationales et régionales ;
- les clubs agroenvironnementaux ;
- les entreprises para-agricoles ;
- les organismes de bassin versant, environnementaux ou de faune ;
- les municipalités ;
- les entreprises privées dont la contribution a été versée directement à la Fondation, à un ou plusieurs projets ou directement aux producteurs et productrices agricoles.

L'organisation et la participation à des activités de réseautage contribuent à fortifier le réseau faunique. Plusieurs organisations s'assoient ainsi à une même table autour de préoccupations communes relatives à la faune. De cette manière, depuis son existence, la FFQ a été un acteur important dans la création de liens entre divers organismes œuvrant au Québec. Dans le « projet phare », la FFQ a réussi à mobiliser une organisation majeure en agriculture au Québec autour d'enjeux fauniques, alors que le milieu de l'agriculture peut parfois percevoir la faune comme une contrainte plutôt que comme une richesse à conserver ou à favoriser.

Sur le plan réflexif, le transfert de connaissances et les projets de développement des connaissances liées à la faune génèrent des retombées de nature sociale. Nous avons appris, par exemple, que le « projet phare » a donné lieu à la production de documents pour l'aménagement des terres agricoles de façon à protéger la vie aquatique. Nous avons évoqué les divers moyens par lesquels la Fondation favorise le transfert de connaissances, la sensibilisation et la formation des usagers de la faune, des acteurs dont les activités se répercutent sur la faune, des jeunes et de la population en général : articles dans les médias, conférences, bulletins d'information, projets éducatifs dans les écoles, etc. L'étude du Centre de recherche et d'expertise en évaluation souligne que ces retombées encouragent la responsabilisation des citoyens en ce qui concerne la faune et ses habitats. Ces activités modifient les perceptions des enjeux et des rôles des citoyens face à la faune et à son habitat, améliorent les connaissances et les compétences en matière de protection et transforment les comportements (choix, intention et actions de protection, etc.).

Sur le plan écologique, les interventions soutenues par la Fondation modifient le milieu en instaurant des aménagements favorables à la conservation de la faune. Par exemple, dans

le « projet phare », des dispositifs permettant de mieux connaître l'évolution du milieu aquatique ont été mis en place (mesure du nombre de kilomètres de cours d'eau caractérisé, atlas agroenvironnementaux, stations d'échantillonnage de l'eau, etc.). On a procédé à divers aménagements agricoles (modification des pratiques culturales, structures visant à diminuer l'érosion, déversoirs, avaloirs, talus, etc.), sylvicoles (haies brise-vent), aquatiques (stabilisation de rives, remplacements de ponceaux, nettoyage de certaines zones du cours d'eau, etc.) et fauniques (confection de nichoirs, instauration de sites d'hibernation pour couleuvres, frayère pour l'omble de fontaine, etc.).

Il reste à mesurer les impacts des projets financés par la Fondation sur le plan biologique plus spécifiquement, notamment en termes de biodiversité. La Fondation a consacré peu de ressources pour de telles analyses. Toutefois, depuis 2009, elle a investi dans le suivi de résultats fauniques découlant de projets de protection et d'aménagement d'habitats aquatiques. D'autres types d'interventions seront évalués au cours des prochaines années.

7. Les perspectives

Les rapports annuels de la Fondation, les plans stratégiques triennaux et les rencontres que nous avons eues permettent d'évoquer plusieurs perspectives d'avenir pour la Fondation.

Un premier volet des perspectives concerne la complémentarité et les opportunités de partenariat avec l'État québécois. Les actions de la Fondation s'inscrivent dans la mission gouvernementale de conservation et de gestion de la faune et de son habitat. Ses interventions sont complémentaires, entre autres, à celles du ministère du Développement durable, de l'Environnement, et de la Lutte contre les changements climatiques et du MFFP, lesquels assurent la protection de l'environnement et la conservation de la biodiversité pour améliorer la qualité des milieux de vie des citoyens. La Fondation est le seul organisme québécois qui touche des préoccupations liées à tous les milieux de vie de la faune et à toutes les espèces fauniques. Ses actions s'inscrivent à l'intérieur des grandes préoccupations provinciales telles que la politique nationale de l'eau, la stratégie de développement durable, les grandes orientations en matière de diversité biologique, la protection accrue des milieux humides, le Plan Nord et la stratégie maritime pour n'en citer que quelques exemples.

La Fondation est impliquée depuis plus de 25 ans dans la conservation des milieux naturels et dans la gestion de programmes d'aide financière destinés à des projets réalisés par les organisations citoyennes. Elle jouit d'une solide réputation, notamment auprès de la communauté de la conservation. Le contexte actuel fait en sorte qu'il existe présentement moult organismes et ministères engagés dans la mise en œuvre de programmes d'aide financière en environnement et dans la protection de milieux naturels, ce qui entraîne une certaine complexité auprès des organismes de conservation et une dilution des énergies à consentir. Simultanément, l'accroissement de l'engagement et de la sensibilisation citoyenne ainsi que des initiatives réalisées par des organismes non gouvernementaux rend nécessaire une meilleure coordination des programmes gouvernementaux d'aide à la conservation. Dans l'objectif de produire un guichet unique, la Fondation serait sans doute disposée à devenir le lieu de convergence de ces programmes. Cette avenue suppose l'ajout d'un mandat de gestion de programmes gouvernementaux de conservation provenant de divers ministères.

Un deuxième volet des perspectives touche plus précisément la biodiversité et ses nombreuses implications. La société québécoise est de plus en plus consciente de l'importance d'assurer la sauvegarde et l'utilisation durable de la biodiversité, principalement des milieux humides et des espèces rares et menacées. Les initiatives citoyennes portant sur la faune sont relativement bien couvertes par l'action de la Fondation de la faune, mais il semble que la flore ne bénéficie pas d'une attention comparable. Dans une perspective à long terme, l'élargissement des activités de la Fondation de façon à y intégrer tous les aspects de la biodiversité pourrait être envisagé. L'ajout d'un mandat relatif à la flore transformerait la Fondation en un organisme offrant l'ensemble des programmes d'aide au maintien de la biodiversité et favorisant la concertation des actions gouvernementales.

La question de la mesure des impacts que la Fondation a sur la biodiversité demeure d'actualité. La grandeur des superficies protégées fait certainement partie des indicateurs

d'impact, mais comment garantir que les dollars investis et le nombre de projets financés ont un effet concret sur la biodiversité ? La Fondation aurait avantage à poursuivre l'évaluation rigoureuse des effets de ses programmes pour démontrer que les actions entreprises profitent à la biodiversité et freinent sa dégradation. Une meilleure connaissance des impacts fauniques aura également pour effet de cibler avec plus de précision les types de projets et d'interventions à prioriser, favorisant ainsi l'amélioration continue de ses programmes et sa proactivité. Cet enjeu de la connaissance portant sur l'efficacité des interventions représentait un objectif du plan 2011-2014 (FFQ, 2010b : 9). Il est repris dans le plan 2014-2017 et l'objectif est formulé ainsi : « optimiser les mécanismes relatifs aux demandes d'aide financière afin d'en assurer l'efficacité » par une stratégie visant à « mesurer les résultats fauniques découlant des initiatives soutenues afin de valider l'efficacité des programmes et de les adapter au besoin » (FFQ, 2013a : 8).

Les perspectives de développement de la Fondation sont étroitement liées à la provenance de ses revenus. Une grande part de ceux-ci sont directement associés à la vente de permis de chasse, de pêche et de piégeage. Considérant que les tendances démographiques sont plutôt à la baisse, les projets visant à initier les jeunes à la pêche et à la chasse prennent toute leur importance, afin de contribuer au développement de cette relève et de maintenir le nombre de chasseurs, de pêcheurs et de trappeurs.

Afin de tenir compte de la provenance de ses revenus, la Fondation s'efforce de maintenir un juste équilibre entre les actions menées sur les habitats des espèces prélevées et celles orientées vers les besoins des autres espèces. Ainsi, le répertoire des projets d'habitats soutenus depuis 1987 et recensés sur le site Internet de la Fondation donne quelques indices sur les espèces touchées dans les projets (FFQ, 2014d). Ainsi, on observe 143 projets liés au cerf de Virginie et 55 projets qui touchent la tortue des bois. De même, 486 projets appartiennent à la catégorie « protection d'habitat », et 113 projets (moins du quart) touchent spécifiquement des espèces jugées en situation préoccupante. Dans la catégorie « aménagement d'habitat », 25 projets sur les 2 098 projets recensés (soit environ 1 %) visent des espèces en situation préoccupante (précisons toutefois que la principale intervention sur ces espèces est la protection de leur habitat) ; à titre comparatif, 132 projets (6 % de l'ensemble) prennent en compte le cerf de Virginie. Une diversification du financement permettrait un équilibre général. Le programme d'assistance financière des véhicules hors route, mis sur pied en collaboration avec le ministère des Transports et financés entièrement par les acheteurs de permis de ces véhicules, en est un bon exemple.

Cette dynamique soulève une troisième perspective qui met en évidence le rôle positif que peut jouer la Fondation face aux entreprises et organismes qui désirent améliorer leur bilan social et environnemental, dans le respect des principes de développement durable. La Fondation offre un dispositif privilégié permettant d'accueillir des investissements potentiels par la création de fonds ou de programmes thématiques dirigés vers la résolution de problèmes fauniques précis et reconnus comme prioritaire par le milieu. Par sa proximité avec les intervenants locaux, par sa collaboration avec les communautés autochtones, son expertise, son réseau de partenaire et sa crédibilité, la Fondation peut contribuer à l'amélioration de ces bilans. À titre d'exemple, la Fondation pourrait être partenaire dans divers dossiers impliquant des secteurs d'activité liés au transport terrestre et maritime, et à l'industrie primaire. Afin de s'assurer de partenariats amenant des bénéfices pour les entreprises, pour la Fondation et pour la faune, elle s'est dotée d'une politique qui établit

des critères pour évaluer l'acceptabilité sociale des dons (FFQ, 2014g). Face à un public de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux et critique à l'égard des entreprises polluantes, les enjeux éthiques prennent de l'importance. Il en va de la crédibilité de la Fondation dans la poursuite de sa mission et de s'assurer que ces partenariats se font dans le respect de ses valeurs.

Malgré les nombreuses initiatives mises de l'avant par les divers acteurs au fil des ans, force est de constater que les besoins d'aménagement et de protection des habitats fauniques sont à la hausse, d'après la Fondation. Les pressions liées aux activités humaines demeurent importantes sur le territoire et elles occasionnent une réduction de la qualité des habitats fauniques, pouvant aller jusqu'à leur disparition. Les principales causes sont connues : développement urbain, activités industrielles, certaines pratiques agricoles ou forestières, transports, pesticides, pollution, changements climatiques, etc. Il en résulte un déclin de populations pouvant aller jusqu'à la disparition prochaine ou appréhendée de plusieurs espèces fauniques sur le territoire québécois. Ainsi, entre 2000 et 2015, le nombre d'espèces désignées par le gouvernement du Québec comme étant menacées et vulnérables est passé de 8 à 38 et la progression ne semble pas s'essouffler, mentionne un porte-parole de la FFQ. Dans un contexte où la valeur économique des biens et services écologiques est de mieux en mieux connue, l'impact de ces pertes ressort plus crument.

Enfin, la Fondation constate que de nombreuses espèces bénéficient encore d'habitats de qualité et leur population se portent bien. C'est le cas de la majorité des espèces prélevées, soit celles qui sont chassées, pêchées ou piégées. Dans ce cas, il importe pour la Fondation de voir au maintien et à l'aménagement des habitats de ces espèces, de façon à permettre leur mise en valeur sur une base soutenue et à maintenir l'activité économique qui en découle.

Bibliographie

Agence du revenu du Canada (2014). *Liste des organismes de bienfaisance*. En ligne. [<http://www.cra-arc.gc.ca/ebci/haip/srch/basicsearchresult-fra.action?k=fondation+de+la+faune+du+qu%C3%A9bec&s=registered&p=1&b=true>]. Consulté le 11 septembre 2014.

Boulianne, B. (2014, août 26). Entretien avec Brigitte Boulianne.

Comeau, Y. (2010). *L'intervention collective en environnement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Comeau, Y. et A.-C. Museux (2012). *Grille de collecte des données pour la réalisation de monographies sur les fondations*, Québec, Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet n° TA1201.

Couture, I. (1997). « La Fondation de la Faune du Québec », *Cap-aux-Diamants : La revue d'histoire du Québec*, n° 41.

Demers, H., Hamel, G., et Samson, L. (2003). *Les ZECS, 25 ans d'histoire à retracer*, Québec, Fédération québécoise des gestionnaires de ZEC. En ligne. [<http://www.reseauzec.com/publications>]. Consulté le 5 septembre 2014.

Éducaloi (2014). *Les règles que doivent suivre les organismes de bienfaisance*, Québec, Éducaloi. En ligne. [<http://www.educaloi.qc.ca/capsules/les-regles-que-doivent-suivre-les-organismes-de-bienfaisance>]. Consulté le 29 septembre 2014.

FFQ [Fondation de la faune du Québec] (1987). *Fondation de la Faune du Québec: naissance de l'organisme (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (1988). *Rapport annuel 1987-1988*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (1989). *Rapport annuel 1988-1989*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2006). *Consultation sur la révision du positionnement et de l'identité de marque (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2009a). *Plan de communication 2009-2012 (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2009b). *Rapport annuel 2008-2009*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/qui/rapports/>]. Consulté le 9 juillet 2014.

FFQ (2010a). *Lignes directrices / Gestion environnementale*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [http://www.fondationdelafaune.qc.ca/developpement_durable/]. Consulté le 26 juin 2014.

FFQ (2010b). *Plan stratégique 2011-2014 : proposition, objectifs et stratégies*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2010c). *Politique d'acquisition responsable*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [http://www.fondationdelafaune.qc.ca/developpement_durable/]. Consulté le 26 juin 2014.

FFQ. (2010d). *Politique d'événement écoresponsable*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [http://www.fondationdelafaune.qc.ca/developpement_durable/]. Consulté le 26 juin 2014.

FFQ (2010e). *Politique sur l'octroi de certains contrats par appel d'offres public*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [http://www.fondationdelafaune.qc.ca/documents/File/Politique%20octro%20contrats%20appel_offres%20public.pdf]. Consulté le 26 juin 2014.

FFQ (2010f). *Rapport annuel 2009-2010*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/qui/rapports/>]. Consulté le 9 juillet 2014.

FFQ (2011a). *Rapport annuel 2010-2011*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/qui/rapports/>]. Consulté le 9 juillet 2014.

FFQ (2011b). *Règlement sur le plan d'effectif (Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune [L.R.Q., c.C-61.1, a. 141])*, Québec, Fédération de la faune du Québec.

FFQ (2012a). *25 ans : Voilà une belle occasion de vous dire merci*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [http://www.fondationdelafaune.qc.ca/documents/File/FFQ_25ANS_MERCI.pdf]. Consulté le 1^{er} août 2014.

FFQ (2012b). *Rapport annuel 2011-2012*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/qui/rapports/>]. Consulté le 9 juillet 2014.

FFQ (2013a). *Plan stratégique 2014-2017 : objectifs et stratégies*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2013b). *Rapport annuel 2012-2013*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne. [<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/qui/rapports/>]. Consulté le 9 juillet 2014.

FFQ (2013c). *Règlement de régie interne de la Fondation de la faune du Québec (Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune [L.R.Q., c. C-61.1, a. 153])*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2014a). *Adoptez un habitat*. En ligne. [<http://fondationdelafaune.qc.ca/adoptez/>] Consulté le 3 juillet 2014.

FFQ (2014b). *Comment aider la faune*. En ligne.

[<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/aide/>]. Consulté le 27 juin 2014.

FFQ (2014c). *Développement durable*. En ligne.

[http://www.fondationdelafaune.qc.ca/developpement_durable/]. Consulté le 11 août 2014.

FFQ (2014d). *Initiatives fauniques*. En ligne.

[<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/initiatives/>]. Consulté le 2 juillet 2014.

FFQ (2014e). *Membres du conseil d'administration et ministres responsables de la fondation de la faune du Québec depuis sa création (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2014f). *Partenariats d'affaires*. En ligne.

[<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/partenariats/>]. Consulté le 18 juin 2014.

FFQ (2014g). *Politique sur l'acceptabilité des contributions financières*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne.

[<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/documents/File/PolitiqueAcceptabiliteContributionsFinancieresWEB.pdf>]. Consulté le 26 juin 2014.

FFQ (2014h). *Présentation de la Fondation (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2014i). *Qui sommes-nous*. En ligne. [<http://www.fondationdelafaune.qc.ca/qui/>].

Consulté le 18 juin 2014, à l'adresse

FFQ (2014j). *Résultats financiers de 1987 à 2014 (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ (2015). *Rapport annuel 2013-2014*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ et Groupe Cossette Communication (2012). *Rapport final : Sondage notoriété (document interne)*, Québec, Fondation de la faune du Québec.

FFQ et UPA [Union des producteurs agricoles] (2011a). *Bilan des activités du Programme de mise en valeur de la biodiversité des cours d'eau en milieu agricole 2005-2010*, Québec, Fondation de la faune du Québec et Union des producteurs agricoles. En ligne.

[http://fondationdelafaune.qc.ca/documents/File/Bilan_2005_2010_Prog_agricole.pdf].

Consulté le 22 août 2014.

FFQ et UPA (2011b). *Manuel d'accompagnement pour la mise en valeur de la biodiversité des cours d'eau en milieu agricole*, Québec, Fondation de la faune du Québec et Union des producteurs agricoles. En ligne. [<http://www.coursdeauagricoles.ca>]. Consulté le 19 août 2014.

Gouvernement du Québec (1985a). *Gazette officielle du Québec, 27 novembre, n° 52. Partie 2*. Éditeur officiel du Québec. En ligne.

[http://collections.banq.qc.ca:81/jrn03/goq/src/1985/p_2/fr/11/27/115620_1985-p_2-fr-11-27.pdf]. Consulté le 9 septembre 2014.

Gouvernement du Québec (1985b). *Gazette officielle du Québec, 30 octobre, n° 48. Partie 2*. Éditeur officiel du Québec. En ligne.

[http://collections.banq.qc.ca:81/jrn03/goq/src/1985/p_2/fr/10/30/115620_1985-p_2-fr-10-30.txt]. Consulté le 9 septembre 2014.

Gouvernement du Québec (1986a). *Journal des débats. Commissions parlementaires. Commission permanente de l'aménagement et des équipements. Jeudi, 17 avril, 1986, (n° 4)*. Québec: Bibliothèque nationale du Québec. En ligne.

[http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=77710]. Consulté le 2 septembre 2014. Consulté à l'adresse

Gouvernement du Québec (1986b). *Journal des débats. Commissions parlementaires. Commission permanente de l'aménagement et des équipements. Mercredi, 16 avril, 1986, (n° 3)*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec. En ligne.

[http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=77711]. Consulté le 2 septembre 2014.

Gouvernement du Québec (1993). *Règlement sur les demandes d'aide financière soumises à la Fondation de la faune du Québec (Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune [chapitre C-61.1, a. 148])*, Québec, Fondation de la faune du Québec. En ligne.

[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/C_61_1/C61_1R15.HTM]. Consulté le 25 juin 2014.

Gouvernement du Québec (2013). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (prolongée jusqu'au 31 décembre 2014): Un projet de société pour le Québec*, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec. En ligne.

[http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/index.htm]. Consulté le 11 août 2014.

Gouvernement du Québec (2014). *Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune (chapitre C-61)*, Québec, Recueil des lois et des règlements du Québec. Éditeur Officiel du Québec. En ligne.

[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_61_1/C61_1.html]. Consulté le 19 juin 2014.

GTPH [Groupe de travail pour la protection des habitats] (1983). *La protection des habitats fauniques au Québec*, Québec Gouvernement du Québec, Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, Direction générale de la faune.

Halley, P. (2012, décembre 21). La loi sur la qualité de l'environnement a 40 ans, *Le Devoir*. En ligne. [<http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/366907/la-loi-sur-la-qualite-de-l-environnement-a-40-ans>]. Consulté le 5 septembre 2014.

Hudon, A. (2013). *Rédaction d'une politique d'acceptabilité des dons et des partenariats*, Québec, Université Laval, Collection accès savoir. En ligne.

[http://www.accessavoirs.ulaval.ca/?page_id=193]. Consulté le 16 juin 2014.

LeBlond, J. R. (2014, août 28). Entretien avec Jean Roch LeBlond.

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune [MRNF] (2004). *Lignes directrices pour la conservation des habitats fauniques* (3^e éd.), Québec, Vice-présidence au développement et à l'aménagement de la faune.

Myers, J. A. (2011). *Influences on major donor decisions*, Thèse de doctorat, Calgary, University of Calgary. En ligne. [<http://www.ucalgary.ca/igp/program/theses>]. Consulté le 5 septembre 2014.

Programme des Nations Unies pour l'environnement (2002). *L'avenir de l'environnement mondial 3: le passé, le présent et les perspectives d'avenir*, De Boeck Supérieur.

Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, Programme des Nations Unies pour l'environnement et World Wildlife Fund (1980). *Stratégie mondiale de la conservation : la conservation des ressources vivantes au service du développement durable*, Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources.