



Comblent les lacunes en vue de poursuivre le bon travail

**Résultats de recherche et recommandations concernant la
viabilité des projets du secteur bénévole et communautaire au
Canada atlantique**

**Préparé par Bruce Pearce
pour**

Le Brother T.I. Murphy Learning Resource Centre Inc.

Juin 2004

**Le centre Murphy
95, rue Water, St. John's (T.-N.-L.), A1C 1A5
(709) 579-6606**

information@murphycentre.nf.net

www.murphycentre.nf.net

Table des matières

À propos des auteurs.....	3
Remerciements.....	3
Introduction - Objectifs et portée de la recherche.....	5
Résumé.....	7
Résumé des recommandations.....	9
Méthodologie.....	12
Chercheur et animatrice du projet.....	14
Liste des entrevues et des participants à l'atelier de réflexion.....	15
Énoncés de mission/vision des organismes participants.....	17
Quelques définitions utiles.....	22
Compréhension de la notion de viabilité de projet.....	24
Caractéristiques des activités de planification de la viabilité.....	29
Facteurs essentiels de viabilité.....	31
Compétences clés pour favoriser la viabilité.....	35
Atouts et lacunes.....	37
Défis.....	40
Succès : Pratiques innovatrices et efficaces.....	46
Un environnement idéal pour favoriser la viabilité.....	61
Nouvelles façons de travailler ensemble.....	64
Prochaines étapes.....	67
Recommandations.....	69
Conclusion.....	75
Annexe A.....	Analyse documentaire
Annexe B.....	Questionnaire sur la recherche

À propos des auteurs

Le Brother T.I. Murphy Learning Resource Centre Inc. (centre Murphy) de St. John's (Terre-Neuve) est un organisme caritatif sans but lucratif créé en 1986 par la Congregation of Christian Brothers pour offrir aux jeunes décrocheurs qui souhaitent poursuivre leurs études d'autres occasions d'éducation et d'apprentissage.

Le centre Murphy est devenu un organisme unique qui offre aux participants une vaste gamme de possibilités dans un cadre qui comprend des services scolaires, des services de placement et des services favorisant l'acquisition de saines habitudes de vie. La mission et la philosophie présentées ci-après orientent les activités du centre Murphy :

[Traduction]

Dans un environnement stimulant et respectueux, le centre Murphy favorise la croissance personnelle des personnes en misant sur l'intégration d'expériences d'apprentissage créatives conçues pour atteindre des objectifs scolaires, professionnels et personnels.

Le centre Murphy reconnaît la valeur inestimable de toutes les personnes et croit en leur capacité d'apporter des changements positifs dans leur vie.

Remerciements

Le Brother T.I. Murphy Learning Resource Centre Inc. souhaite remercier les organismes du secteur bénévole et communautaire et leurs représentants des différentes régions du Canada atlantique qui ont participé à ce projet de recherche (consulter la page 15 pour connaître la liste complète des participants). Leur contribution est grandement appréciée.

Nous tenons également à remercier Bruce Pearce, le chercheur et rédacteur du rapport, Cathy Wright, l'animatrice de l'atelier de réflexion, et Fiona Chin-Yee, membre du comité consultatif.

Nous remercions également les nombreux organismes dont les recherches sur la viabilité des projets ont renforcé les assises du présent rapport et fourni de précieux points de vue.

De plus, nous soulignons le soutien financier de Santé Canada par l'entremise du Fonds pour la santé de la population qui a permis la réalisation de ce projet.

Introduction - Objectif et portée de la recherche

Le présent rapport de recherche explore le thème de la viabilité des projets dans le secteur bénévole et communautaire au Canada atlantique – en mettant principalement l'accent sur les leçons qui peuvent être tirées de la documentation existante et de l'expérience des personnes qui ont une connaissance pratique de cette question.

Le promoteur du projet de recherche soutient que la question de la viabilité des projets n'est pas suffisamment étudiée et qu'il n'existe pas de stratégie claire pour aider les organismes à accroître la viabilité de leurs projets. De nombreux organismes se démènent pour poursuivre leur bon travail au-delà du projet pilote initial ou de la phase de démarrage. Les bailleurs de fonds, les partenaires de projet et les collectivités sont également aux prises avec ce problème et cherchent des renseignements qui pourraient les aider à s'orienter. On reconnaît l'existence d'un lien positif entre un secteur bénévole et communautaire sain et une capacité accrue de répondre aux besoins du marché du travail.

Bien que les thèmes « viabilité de projet » et « viabilité du secteur bénévole et communautaire » se chevauchent à plusieurs égards, la portée de la présente recherche se limite principalement aux projets eux-mêmes dans le plus vaste contexte du secteur bénévole et communautaire (ce dernier faisant l'objet de recherches poussées et d'examens des politiques dans le cadre d'activités complémentaires telles que l'initiative sur le secteur bénévole et communautaire).

La viabilité d'un projet est assurée lorsque le projet en question continue de miser sur les atouts de la collectivité ou de combler les lacunes, de renforcer la mission de l'organisme parrain et de favoriser l'intégration des services offerts aux services existants.

L'auteur souhaite que la présente étude permette de mieux comprendre le thème de la viabilité des projets – notamment les facteurs connexes, les défis, les pratiques efficaces et un aperçu des compétences, des outils et des stratégies qui pourraient être utilisés dans le cadre de futurs travaux sur ce sujet.

Il souhaite également que le présent rapport suscite un dialogue au sein du secteur et entre les secteurs et que ses recommandations favorisent l'adoption de démarches axées sur l'action en vue de favoriser la viabilité des projets au Canada atlantique et à l'échelle du pays.

Résumé

Le présent rapport et la recherche qui a conduit à sa rédaction visent à aider les organismes bénévoles à but non lucratif à envisager la viabilité d'un projet comme une entreprise pratique et non un concept théorique.

Ainsi, les résultats de recherche signalés dans le présent rapport proviennent en grande partie d'expériences réelles vécues par les organismes communautaires qui s'efforcent de poursuivre leur bon travail – et qui connaissent ces questions mieux que quiconque. Leurs points de vue – combinés à la documentation spécialisée sur le sujet – sont une ressource précieuse pour aider les intervenants à élaborer des pratiques plus efficaces en vue d'améliorer la viabilité des projets.

Le rapport arrive au bon moment – plus d'une décennie après l'adoption par les gouvernements et les autres bailleurs de fonds du secteur bénévole et communautaire d'une démarche privilégiant le financement à court terme axé sur les projets. Quelles leçons ont été apprises concernant l'efficacité de cette démarche? Quelles nouvelles démarches pouvons-nous employer pour poursuivre le bon travail dans cet environnement? Que devons-nous faire différemment?

Les organismes ont fait preuve de créativité pour trouver des façons de s'assurer que chaque projet génère des ressources qui profitent à l'ensemble de l'organisme; mais plus souvent qu'autrement, les participants ont noté que le bilan indique le contraire – c'est-à-dire que pour tous les projets qu'ils entreprennent, une partie des ressources concrètes destinées aux activités de base est en fait affectée à ces projets, renforçant ainsi les activités secondaires au détriment des activités de base. Les participants de la recherche signalent que cette pratique n'est pas viable et qu'à long terme, elle constitue une menace pour les organismes en tant que tels, ainsi que pour les projets qu'ils exécutent.

Les perspectives en matière de viabilité varient selon le point de vue des gens. Malheureusement, la discussion est trop souvent menée dans un contexte organisationnel restreint – dans lequel la viabilité se limite à une question de survie organisationnelle.

Toutefois, dans le présent rapport, on préconise une définition plus générale de la viabilité d'un projet – où les projets font partie de la vie générale et du bien-être de la collectivité – une définition dans laquelle il y a bien plus que la viabilité de l'organisme qui est assurée.

Dans ce contexte, la viabilité peut consister à maintenir et à favoriser les processus communautaires qui font partie d'une démarche générale visant à renforcer les atouts d'une collectivité, à accroître la capacité et à répondre aux besoins cernés.

Bien que le financement soit souvent cité comme un déterminant clé de la viabilité d'un projet, il est loin d'être le seul. La recherche porte sur neuf facteurs clés qui influent sur la viabilité : vision/mission, planification, engagement communautaire, leadership, partenariats, communication, réseautage, ressources (financières, physiques, humaines) et évaluation/responsabilisation.

Dans le présent rapport, l'auteur commence également l'examen des compétences clés que les organismes doivent posséder en vue de traduire leur compréhension de la viabilité en résultats positifs. Le rapport fournit des conseils sur les attributs que les organismes qui connaissent du succès et leurs gestionnaires de projet devraient posséder pour favoriser la viabilité.

Les organismes communautaires sont eux-mêmes une source d'outils locaux et de pratiques efficaces qui favorisent la viabilité. Dans le présent rapport, l'auteur résume les pratiques exemplaires de 17 organismes œuvrant dans les différentes régions du Canada atlantique, et recommande aux organismes de travailler davantage en réseau et de partager les connaissances acquises afin de déterminer si ces pratiques originales peuvent être reproduites dans d'autres contextes grâce à un encadrement assuré par des pairs.

La recherche a également permis de repérer plusieurs outils existants conçus pour aider les organismes – allant d'une liste de vérification des critères de viabilité à un manuel complet, étape par étape, sur la viabilité. Le rapport recommande que les outils fassent l'objet d'un examen détaillé et qu'ils soient éventuellement adaptés aux fins d'utilisation au Canada atlantique (la recherche a permis de repérer des outils américains, mais aucun outil canadien).

Les participants de la recherche croient fermement que les organismes du secteur bénévole et communautaire, les responsables de l'élaboration des politiques et les bailleurs de fonds au Canada atlantique doivent se réunir dans le but de dégager un consensus sur la viabilité des projets. Ainsi, une recommandation clé du présent rapport consiste à organiser un « forum d'apprentissage sur la viabilité de projet » pour permettre aux groupes d'intérêt clés du Canada atlantique d'élaborer une vision commune de la question de la viabilité de projet et de commencer à préconiser de nouvelles démarches.

Le présent rapport est innovateur puisqu'il aide à mieux comprendre les facteurs essentiels nécessaires au maintien de nouvelles initiatives prometteuses dans le secteur bénévole et communautaire à une époque où l'on privilégie le financement de projet, et il recommande 11 mesures clés qui devraient être prises en collaboration avec les bailleurs de fonds et les responsables de l'élaboration des politiques dans le but d'élaborer les démarches et les outils concrets suggérés par les participants de la recherche.

Les recommandations, si elles sont mises en œuvre, aideront à générer les nouvelles connaissances ainsi que les nouveaux partenariats et outils nécessaires en vue de favoriser la viabilité des projets – profitant ainsi autant aux collectivités qu'aux organismes bénévoles, aux responsables de l'élaboration des politiques et aux bailleurs de fonds.

Il s'agit maintenant de travailler ensemble pour renforcer notre capacité de favoriser la viabilité des projets.

Résumé des recommandations

A) Diffusion des résultats de recherche

1. Que le rapport de recherche sur la viabilité de projet soit :
 - a) Diffusé auprès des groupes du secteur bénévole et communautaire et des bailleurs de fonds du Canada atlantique;

- b) Diffusé auprès d'organismes nationaux sélectionnés qui démontrent un intérêt à renforcer le secteur;
 - c) Affiché sur les sites Web des participants de la recherche.
2. Qu'un résumé convivial et une présentation PowerPoint de la recherche soient préparés et diffusés auprès des principaux groupes d'intérêt pour les aider à poursuivre la diffusion des résultats de la recherche.
 3. Que les résultats de la recherche soient publiés dans les médias (en tentant de coordonner la publication des résultats dans l'ensemble du Canada atlantique en collaboration avec les participants de la recherche).
 4. Que l'on envisage d'utiliser les résultats de la recherche pour offrir une « formation sur place » aux membres des organismes du secteur bénévole et communautaire et aux principaux bailleurs de fonds.
 5. Que l'on examine les possibilités de présenter les résultats de la recherche à des conférences, des ateliers et des forums sur les politiques traitant de la question au Canada atlantique (et à l'échelle du Canada).

B) Élaboration/mise à l'essai de nouveaux outils et de nouvelles démarches

6. Que les outils de planification de la viabilité repérés au cours de la recherche soient examinés plus en détails en collaboration avec les organismes du secteur bénévole et communautaire pour déterminer leur efficacité à répondre aux besoins;
7. Que l'on envisage d'élaborer (a) une liste de vérification simple; (b) un guide ou un manuel plus complet (un manuel pratique en lien avec la liste de vérification); et (c) des études de cas/profils des pratiques exemplaires déjà utilisées;

8. Que les outils de planification de la viabilité soient adaptés en vue de leur utilisation par les organismes du secteur bénévole et communautaire du Canada atlantique;
9. Que les outils destinés aux organismes soient « animés » à l'aide d'une méthode axée sur l'apprentissage positif et facilité favorisant l'acquisition des connaissances et l'atteinte de résultats et permettant d'évaluer l'efficacité des outils en vue d'une éventuelle application à plus vaste échelle.

C) Apprentissage partagé

10. Que l'on envisage de mettre à l'essai les pratiques exemplaires en matière de planification de la viabilité utilisées à l'heure actuelle par certains participants de la recherche et de les mettre en application dans le cadre des projets d'organismes bénévoles intéressés, en adoptant une démarche axée sur le soutien des pairs ou l'encadrement.

D) Forum d'apprentissage sur la viabilité de projet

11. Qu'un « forum d'apprentissage sur la viabilité des projets » soit organisé, réunissant des organismes du secteur bénévole et communautaire du Canada atlantique et leurs principaux bailleurs de fonds, pour élaborer une vision commune de la viabilité des projets, tisser des liens plus solides et explorer de nouveaux outils et de nouvelles démarches en vue de favoriser la viabilité.

Méthodologie

La recherche qui a conduit à la rédaction du présent rapport a été effectuée entre janvier et mars 2004. Le centre Murphy a engagé Bruce Pearce de St. John's, à Terre-Neuve, pour mener la recherche.

Le présent rapport est fondé sur les données suivantes :

- ✍ Une analyse de la documentation spécialisée traitant de la viabilité des projets (et de la viabilité du secteur bénévole et communautaire) publiée au Canada et aux États-Unis;
- ✍ Des entrevues avec 17 représentants d'organismes communautaires du Canada atlantique et deux représentants de la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique de Santé Canada (Atlantique et Québec);
- ✍ Un atelier de réflexion tenu à Halifax (N.-É.), les 18 et 19 mars 2004 avec dix participants de la recherche provenant des différentes régions du Canada atlantique et sélectionnés parmi les personnes interviewées.

La documentation consultée dans le cadre de la recherche a été générée par des recherches en bibliothèque, dans les médias et dans Internet et à partir de suggestions formulées par les participants du projet. Un résumé de ces ressources est présenté à l'annexe A.

Les personnes interviewées provenaient d'organismes du secteur bénévole et communautaire, dont certains étaient les organismes parrains de projets commandités par le Fonds pour la santé de la population de Santé Canada. Un comité consultatif formé par le centre Murphy a sélectionné des organismes représentant un vaste spectre d'expériences et de perspectives pertinentes à la recherche entreprise. Les questions d'entrevue posées dans le cadre de la présente recherche sont présentées à l'annexe B.

Les participants de l'atelier de réflexion ont discuté de la version préliminaire du rapport de recherche et des recommandations et ont examiné les outils et les stratégies proposés pour favoriser la viabilité des projets. Cathy Wright de Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick, a animé l'atelier.

En se fondant sur l'analyse documentaire, le contenu des entrevues et les commentaires exprimés durant l'atelier de réflexion sur la version préliminaire du rapport de recherche, le centre Murphy a préparé un rapport final en juin 2004 pour aider et guider les intervenants dans leurs futurs efforts en vue d'assurer la viabilité de leurs projets.

Chercheur et animatrice du projet

Bruce Pearce (T.-N.-L.) est le chercheur et l'auteur du projet. Il a dirigé des projets de recherche, de communication et d'élaboration de politiques, de même qu'une variété d'initiatives de nature sociale et environnementale pour le compte d'organismes des secteurs public et sans but lucratif en Ontario et à Terre-Neuve. Parmi ses employeurs et clients, on retrouve le premier ministre de l'Ontario Bob Rae (1991-1995), le conseiller municipal du Grand Toronto Jack Layton (1995-1998), le Community Services Council (T.-N.-L.) et le Conservation Corps (T.-N.-L.). M. Pearce est un agent de développement communautaire auprès du St. John's Community Advisory Committee on Homelessness, et il occupe bénévolement le poste de vice-président de la Green Communities Association du Canada. De plus, il siège au conseil d'administration de la NL Lung Association.

Courriel : bpearce@roadrunner.nf.net

Cathy Wright (N.-B.), l'animatrice de l'atelier tenu dans le cadre du présent projet de recherche, possède 28 années d'expérience de travail et de bénévolat dans le secteur du développement social. Elle agit à titre de consultante auprès de groupes présents à l'échelle locale, provinciale et nationale en menant des activités de recherche, de rédaction, de planification et d'animation. Elle a occupé le poste de directrice exécutive du Human Development Council, un organisme communautaire de planification sociale situé à Saint-Jean. Elle a également siégé au conseil d'administration du Conseil canadien de développement social et a participé à l'élaboration de projets coopératifs, tels que l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, la Concertation sur les politiques au N.-B., l'Urban Core Support Network et le Saint John Community Loan Fund.

Courriel : cwright@nb.aibn.com

Liste des entrevues et des participants à l'atelier de réflexion

Les personnes ou les organisations suivantes ont participé aux entrevues de recherche. Celles qui ont également participé à l'atelier de réflexion sont désignées par un astérisque.

- ~~LES~~ **Antigonish Women's Resource Centre**, Antigonish, N.-É.
(Lucille Harper)
- ~~LES~~ **Association canadienne pour la santé mentale, division de T.-N., T.-N.-L.** (Moyra Buchan)
- ~~LES~~ **Bay of Fundy Marine Resource Centre**, N.-É. (Arthur Bull)
- ~~LES~~ **Brother T.I. Murphy Learning Resource Centre Inc.**, T.-N.-L.
(Tim Turner)*
- ~~LES~~ **Business Community Anti-Poverty Initiative**, N.-B. (Monica Chaperlin)*
- ~~LES~~ **Cape Breton's Family Place Resource Centre**, N.-É.
(JoAnna LaTulippe Rochon)*
- ~~LES~~ **Centre de bénévolat de la Péninsule acadienne inc.**, N.-B.
(Léo-Paul Pinet)
- ~~LES~~ **CHANCES Inc. Family Resource Centre**, Î.-P.-É. (Ann Robertson)*
- ~~LES~~ **Cooper Institute**, Î.-P.-É. (Marie Burge)*
- ~~LES~~ **Concertation sur les politiques au N.-B.**, N.-B. (Rick Hutchins)
- ~~LES~~ **FemJEPP**, N.-É. (Stephanie Hunter)*
- ~~LES~~ **Lung Association NL**, T.-N.-L. (Niki George)*
- ~~LES~~ **NL Advisory Council on the Status of Women**, T.-N.-L. (Joyce Hancock)
- ~~LES~~ **Santé Canada, Région de l'Atlantique** (Fiona Chin-Yee)*
- ~~LES~~ **Santé Canada, Région du Québec** (Monique Bélanger)
- ~~LES~~ **Seniors Resource Centre**, T.-N.-L. (Rosemary Lester)*

~~LES~~ **Urban Core Support Network - Saint John**, N.-B. (Brenda Murphy)

~~LES~~ **Women's Network PEI**, Î.-P.-É. (Laurie Ann McCardle)

~~LES~~ **Wright, Cathy**, N.-B. (Cathy Wright)*

Énoncés de mission/vision des organismes participants

L'Antigonish Women's Resource Centre (N.-É.) est un organisme communautaire féministe et indépendant. Il fournit des renseignements et offre des services de soutien et des programmes aux femmes de tout âge et de tous les milieux dans un environnement sensible à leurs besoins. Le Centre reconnaît l'importance des questions qui préoccupent les femmes et leurs familles et s'y attaque en organisant des activités de développement communautaire, d'éducation et de recherche. De plus, il travaille avec les femmes de la collectivité pour créer une société juste et équitable.

Site Web : www3.ns.sympatico.ca/antig.women (en anglais seulement)

Le Bay of Fundy Marine Resource Centre (N.-É.) est une institution communautaire offrant des services, des installations et de l'aide technique touchant tous les aspects de l'économie marine et de l'écosystème de la baie de Fundy. Le Bay of Fundy MRC est un organisme sans but lucratif créé en 1997 grâce aux efforts concertés de la Western Valley Development Authority et du Fundy Fixed Gear Council dans le but de donner à la région de Digby et d'Annapolis la capacité de jouer un rôle plus important dans la gestion intégrée de ses ressources côtières.

Site Web : www.bfmrc.ns.ca (en anglais seulement)

La Business Community Anti-Poverty Initiative (N.-B.) est une coalition de gens du monde des affaires, de professionnels et de membres de la collectivité de Saint-Jean qui travaillent avec les personnes qui vivent dans la pauvreté en vue de s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté. Créée en 1997, la BCAPI est un organisme caritatif sans but lucratif comptant plus de 100 membres. La vision de la BCAPI consiste à créer une collectivité où tous les résidents ont la possibilité et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie communautaire et professionnelle, assurant ainsi un avenir productif et enrichissant.

Courriel : chaperlin.monica@jdirving.com

Le Brother T.I. Murphy Learning Resource Centre Inc. (T.-N.-L.) est un organisme caritatif sans but lucratif créé en 1986. Dans un environnement stimulant et respectueux, le centre Murphy favorise la croissance personnelle des personnes en misant sur l'intégration d'expériences d'apprentissage créatives conçues pour atteindre des objectifs scolaires,

professionnels et personnels. Le centre Murphy reconnaît la valeur inestimable de toutes les personnes et croit en leur capacité d'apporter des changements positifs dans leur vie.

Site Web : www.murphycentre.nf.net (en anglais seulement)

L'Association canadienne pour la santé mentale (division de T.-N.-L.) est une branche provinciale d'un organisme national. À titre d'organisme caritatif et bénévole, l'ACSM promouvoit la santé mentale de tous et favorise la résilience et le rétablissement de personnes atteintes de maladie mentale. L'ACSM accomplit ce mandat par la défense des droits, l'éducation, la recherche et la prestation de services.

Site Web : www.cmhanl.ca (en anglais seulement)

Le Cape Breton's Family Place Resource Centre (N.-É.) est un organisme œuvrant à l'échelle de l'île pour améliorer le bien-être des familles avec des enfants âgés de 0 à 6 ans (à l'exception du projet « besoins spéciaux » qui fournit des services à l'échelle du Canada aux enfants et jeunes de 19 ans ou moins). L'organisme offre un soutien aux femmes enceintes, aux jeunes enfants, aux parents et aux fournisseurs de soins. Les programmes et les services sont axés sur la famille. L'organisme s'efforce de créer des environnements positifs, de favoriser au maximum la participation et l'engagement, et de renforcer la capacité en utilisant une démarche de développement communautaire.

Courriel : jlatulippe-rochon@familyplace.ca

Le Centre de bénévolat de la Péninsule acadienne inc. (N.-B.) recrute des bénévoles et fournit des services de développement des capacités aux collectivités rurales de la Péninsule acadienne. Fondé en 1981, le Centre agit comme un catalyseur pour promouvoir le bénévolat, aidant ainsi à repérer les besoins des collectivités et à trouver les moyens de répondre à ces besoins.

Site Web : www.cbpa.ca

CHANCES Inc. Family Resource Centre (Î.-P.-É.) est un organisme communautaire sans but lucratif fondé au début des années 1990 qui fournit des renseignements et des services de soutien aux parents et aux enfants (de 0 à 6 ans) dans le comté de Queens. Un conseil d'administration bénévole composé à 50 % de représentants des parents participants dirige

l'organisme. Les activités et les services offerts sont fondés sur une démarche de développement communautaire.

Site Web : www.isn.net/~chances (en anglais seulement)

L'Institut Cooper (Î.-P.-É.) porte le nom de William Cooper, un défenseur des droits des fermiers à posséder leurs terres, qui a vécu au XI^e siècle. Fondé en 1984, l'institut sans but lucratif est supervisé par un conseil d'administration collectif et fonctionne comme un centre d'éducation en matière de développement, en entreprenant des activités d'éducation populaire et de recherche et en travaillant avec des groupes qui font la promotion du changement social (tels que les producteurs primaires, les travailleurs, les Premières nations et les organisations de femmes).

Site Web : www.isn.net/~cooper (en anglais seulement)

Feminists for Just & Equitable Public Policy (N.-É.) – ou FemJEPP : fondée en 1998, FemJEPP est une alliance provinciale de groupes de femmes qui revendiquent l'égalité, d'activistes sociales individuelles et de femmes ayant une expérience et des connaissances pratiques des impacts des politiques, des programmes et des services à l'échelle des collectivités locales, dont l'objectif consiste à améliorer les politiques publiques qui touchent les femmes et leurs familles en Nouvelle-Écosse. La vision de FemJEPP consiste à élaborer des politiques publiques intégrées en consultant les femmes au moyen d'un processus démocratique, inclusif et transparent.

Site Web : www.femjepp.ca (en anglais seulement)

La Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP), région de l'Atlantique est le bureau régional atlantique de la DGSPSP de Santé Canada. Elle met en œuvre un large éventail d'activités pour améliorer la santé de tous les habitants du Canada atlantique de même que des groupes les plus vulnérables. La mission de la DGSPSP est de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes d'agir sur leur état de santé et sur les facteurs qui l'influencent. La DGSPSP maintient son engagement à encourager la participation du public dans l'élaboration des programmes et des politiques par le biais de partenariats et d'initiatives de sensibilisation du public et en contribuant à la valorisation du potentiel communautaire tant des collectivités rurales qu'urbaines.

Site Web : <http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/les-regions/atlantique/index.html>

La Lung Association Newfoundland & Labrador (T.-N.-L.) : fondée en 1944, cette association est un organisme sans but lucratif qui vise à promouvoir la santé respiratoire de la population de Terre-Neuve et du Labrador par le biais de ses programmes d'éducation, de recherche et de promotion. Sa subsistance est assurée par des activités structurées de financement, le bénévolat et le développement organisationnel.

Site Web : www.nf.lung.ca (en anglais seulement)

Le Newfoundland & Labrador Advisory Council on the Status of Women (T.-N.-L.) est un organisme indépendant établi en 1980 par le gouvernement provincial de l'époque. Son rôle consiste à conseiller le gouvernement sur les questions touchant l'égalité socioéconomique des femmes. Le conseil consultatif a été créé pour offrir au gouvernement des services de consultation, de recherche et de conseil sur des questions concernant la condition de la femme et il tente de mener des activités en respectant les processus et les pratiques féministes.

Site Web : www.pacsw.com (en anglais seulement)

Concertation sur les politiques publiques au N.-B. (N.-B.) : créée à la fin des années 1990, cette alliance est un réseau de partenariats multisectoriel formé de représentants du gouvernement, du domaine de l'enseignement, du secteur bénévole, du secteur des affaires et de citoyens et citoyennes qui fournit un environnement où règne l'appui et la confiance et qui est propice à la collaboration horizontale en matière d'enjeux, d'approches et d'objectifs communs, et dont la représentation est équilibrée du point de vue de la langue, de la culture et des régions géographiques. La mission de l'organisme est de favoriser un processus d'élaboration des politiques publiques mieux adapté aux besoins par l'inclusion et la collaboration des partenaires.

Site Web : www.policylink.nb.ca/French/index.htm

Le Seniors Resource Centre (T.-N.-L.) est un organisme bénévole et caritatif sans but lucratif administré par un conseil d'administration. Fondé en 1989, il vise à promouvoir l'autonomie et le bien-être des aînés à Terre-Neuve et au Labrador par la communication d'information et la prestation de divers programmes et services.

Site Web : www.seniorsresource.ca (en anglais seulement)

L'Urban Core Support Network (N.-B.) est un partenariat de personnes et d'organismes qui travaillent à réduire la pauvreté à Saint-Jean. Depuis 1994, l'UCSN a mis l'accent sur la sensibilisation du public et sur des mesures visant à éliminer les obstacles auxquels font face les personnes qui vivent dans la pauvreté. L'organisme compte 37 membres qui représentent des organismes communautaires, des personnes vivant dans la pauvreté, des églises, des entreprises et des ministères gouvernementaux.

Site Web : www.ahsc.health.nb.ca/CHC/urbancore.shtml (en anglais seulement)

Le Women's Network PEI (Î.-P.-É.) est un organisme sans but lucratif qui vise à renforcer et à soutenir les efforts des femmes de l'Î.-P.-É. en vue d'améliorer la condition de la femme dans notre société. Fondé en 1981, l'organisme fait la promotion de l'égalité des femmes à l'Î.-P.-É. par le biais d'analyses et de pratiques féministes, est un forum de discussions pour les femmes de l'Î.-P.-É., fournit aux femmes des occasions d'exercer leur pouvoir, de mettre en valeur leurs connaissances, leurs compétences, leurs habiletés et leurs visions et d'assurer leur sécurité, financière, et renforce l'autonomie des femmes par la reconnaissance de leurs accomplissements et de leur potentiel et par l'écoute de leurs opinions.

Site Web : www.wnpei.org (en anglais seulement)

Quelques définitions utiles

Le secteur bénévole et communautaire

« Ce secteur se compose d'organismes dédiés au bien public, qui sont autonomes, qui ne distribuent aucun profit à leurs membres et qui dépendent dans une large mesure de bénévoles. Personne n'est tenu d'appartenir à ces organismes ni d'y participer, et ils sont indépendants et distincts, sur le plan institutionnel, des structures officielles du gouvernement et du secteur privé. Bien que plusieurs organismes du secteur bénévole et communautaire comptent sur des employés salariés pour accomplir leur travail, tous dépendent de bénévoles, tout au moins pour ce qui est de leurs conseils d'administration.

« Au Canada, il y a approximativement 180 000 organismes sans but lucratif (dont 80 000 sont enregistrés comme organismes de bienfaisance) et des centaines de milliers d'autres groupes bénévoles non constitués en société. En 2000, 6,5 millions de personnes ont donné de leur temps à un organisme du secteur bénévole et communautaire; de plus, celui-ci a employé 1,5 million de personnes.

« Cette multitude d'organismes de toutes sortes va des petits groupes communautaires aux grands organismes-cadres nationaux, et comprend des groupements tels que des associations de quartier, des clubs philanthropiques, des coalitions de défense des droits, des banques alimentaires, des centres d'hébergement, des maisons de transition, des orchestres symphoniques, des clubs sportifs locaux. »¹

Les organismes qui ont participé à la présente recherche souhaitent également souligner le rôle précieux joué par le secteur bénévole et communautaire dans le renforcement du tissu social au Canada – et les possibilités qu'il offre en vue de favoriser l'inclusion socioéconomique, la justice sociale, la démocratie et la création de collectivités dynamiques et attentionnées. La passion et l'engagement envers ces valeurs sont souvent cités comme les caractéristiques déterminantes du secteur bénévole et communautaire.

¹ *Code de bonnes pratiques de financement : Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement et le secteur bénévole et communautaire*, octobre 2002, annexe 1, p. 18, Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (www.vsi-isc.ca).

Développement durable

La notion de viabilité que nous attribuons couramment aux activités du secteur bénévole et communautaire possède en fait des racines plus profondes dans la théorie et les pratiques environnementales. Bien que de nombreuses personnes puissent considérer la viabilité financière comme l'unique facteur clé influant sur l'élaboration et la survie d'un projet, la documentation spécialisée – et les commentaires formulés par les personnes interviewées pour le présent rapport – indiquent qu'il nous faut envisager la question d'un point de vue plus global si nous souhaitons réellement comprendre toutes les dimensions de la viabilité.

La Commission mondiale de l'environnement et du développement (la Commission Brundtland) a défini le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »².

Le développement durable comporte de nombreux objectifs – promotion de l'équité, amélioration de notre qualité de vie, protection de la santé de la population et des écosystèmes et durabilité de nos ressources naturelles (emplois, collectivités et industries durables).

Au Canada, la notion de développement durable a été intégrée dans la législation fédérale (*Loi sur le vérificateur général*) en 1995, qui oblige les ministères à établir des stratégies de développement durable et à les déposer au Parlement. L'initiative du secteur bénévole et communautaire représente une de ces démarches qui visent à favoriser le développement durable.

² *Qu'est-ce que le développement durable?* Gouvernement du Canada (www.sdinfo.gc.ca/what_is_sd/index_f.cfm)

Compréhension de la notion de viabilité de projet

La documentation spécialisée portant sur la viabilité de projet se divise en deux catégories principales. La première catégorie traite de la viabilité organisationnelle (définition restreinte), alors que la deuxième aborde la question du maintien des processus communautaires (définition générale).

Le présent rapport se penche sur ces deux catégories dans le but de comprendre tous les aspects de la viabilité et les facteurs qui influent sur celle-ci – et fait écho aux commentaires des participants interviewés qui considèrent de façon générale que, même si le financement est essentiel pour assurer la viabilité organisationnelle, il ne représente qu'une partie de la solution recherchée. Les participants de la recherche qui ont contribué au présent rapport croient que la viabilité consiste à assurer le maintien des processus communautaires dans le but de répondre aux besoins cernés dans le cadre d'une démarche à long terme.

Bien que des participants de la recherche reconnaissent que certains projets du secteur bénévole et communautaire devraient, par définition, être de courte durée (par ex., conférences, recherche) – la tendance dominante consistant à fournir au secteur des ressources sous la forme de financement de projets de courte durée fait en sorte qu'il est extrêmement difficile pour les organismes de poursuivre des objectifs à long terme de façon continue et efficace.

De nombreux participants s'inquiètent du fait que les bailleurs de fonds définissent la viabilité comme étant la capacité de continuer à dispenser le même niveau de services à l'expiration du financement du projet. D'autres font valoir que les projets, par définition, ne sont pas viables à long terme (par ex., ils ont un début, un milieu et une fin). Bien qu'ils puissent être viables durant la courte durée de vie du projet (et donc aux yeux du bailleur de fonds), la façon de les monter et de les démonter pour qu'ils satisfassent aux critères de financement est contraire aux objectifs à long terme de la majorité des organismes et tend à miner la capacité et la crédibilité des organismes lorsque la viabilité des projets n'est pas assurée.

La plupart des personnes interviewées croient qu'une nouvelle relation doit être établie entre les organismes bénévoles et communautaires et les

bailleurs de fonds et que celle-ci doit être fondée sur un partenariat, une collaboration, un respect et une compréhension mutuels véritables – et que la présente recherche est un pas dans la bonne direction.

Maintien des processus communautaires

Pour certains, la viabilité peut consister à maintenir et à favoriser les processus communautaires qui font partie d'une démarche générale visant à renforcer les atouts d'une collectivité, à accroître la capacité et à répondre aux besoins cernés.

La viabilité permet de tirer parti des accomplissements des collectivités et de maintenir l'élan suscité par les projets qui répondent aux besoins cernés.

Puisque les organismes sont à différents stades de développement, le maintien des processus communautaires exige que les organismes présentent un judicieux mélange d'ingrédients propices à la viabilité en fonction du contexte. Ces ingrédients (décrits plus en détails à la prochaine section) sont les suivants : vision/mission, planification, engagement communautaire, leadership, partenariats, communication, réseautage, ressources (financières, physiques, humaines) et évaluation/production de rapports/responsabilisation.

Viabilité organisationnelle

D'après la documentation spécialisée, la viabilité organisationnelle peut être définie comme suit :

« La capacité d'une organisation de :

- ✍ Définir une mission pertinente;
- ✍ Adopter de saines pratiques de gestion;
- ✍ Repérer des sources de revenus diversifiées,

Dans le but d'assurer la continuité des services de haute qualité et de répondre aux besoins de tous ses membres. »³

³ *Self-Assessment Module on Sustainability*, 1998, International Planned Parenthood Federation (Western Hemisphere Region) [traduction libre].

La viabilité dans ce contexte organisationnel peut être considérée comme l'interaction des trois éléments clés susmentionnés.

La majorité des participants de la recherche conviennent que ces éléments sont des caractéristiques des démarches qu'ils adoptent à l'heure actuelle en vue d'élaborer et de maintenir des projets au sein de leurs organismes.

Arguments pour et contre les activités de planification de la viabilité

« Bien que les différentes définitions de la viabilité soient importantes, il est également important d'examiner les différents points de vue sur le thème général de la viabilité. Des débats ont eu lieu au sein du secteur bénévole et communautaire pour déterminer si les organismes devaient ou non poursuivre l'objectif de la viabilité.

« Par exemple, les responsables de programmes d'aide internationale, tels que les programmes de planification familiale dans les pays pauvres, s'inquiètent de l'importance accordée à l'autosuffisance car cela nuit à la réalisation de leur mission et tend à favoriser les collectivités à revenu moyen ou élevé qui sont en mesure de payer pour les services.

« Les organismes qui luttent contre la pauvreté ou qui desservent des populations à faible revenu ont fait valoir que certains services (tels que la planification familiale) sont un droit humain fondamental et d'intérêt public et que la société dans son ensemble devrait payer, ou au moins subventionner, les coûts engagés.

« D'autre part, d'autres organismes du secteur bénévole et communautaire insistent sur le fait que les activités de planification de la viabilité les incitent à former de nouveaux partenariats créatifs, à chercher des ressources inexploitées et à réduire leur dépendance envers le financement de source unique. La diversification des ressources et des partenaires peut permettre aux organismes de mieux cibler leurs efforts en vue de servir la collectivité et plutôt que de répondre aux besoins des bailleurs de fonds ».⁴

⁴ Idem.

Selon plusieurs participants de la recherche, le débat sur la viabilité ne consiste pas réellement à savoir si elle est souhaitable ou non. La majorité d'entre eux conviennent que la viabilité, en théorie, est un objectif louable. En pratique, toutefois, ils font valoir qu'il est essentiel avant tout de comprendre et de reconnaître la relation de pouvoir qui existe entre les organismes du secteur bénévole et communautaire et leurs bailleurs de fonds – une relation dans laquelle les bailleurs de fonds, plus souvent qu'autrement, dictent les conditions. Ainsi, selon les participants de la recherche, l'effort visant à favoriser la viabilité d'un projet dépend de la volonté des bailleurs de fonds à engager un dialogue ouvert et honnête avec le secteur bénévole et communautaire sur le mandat en matière de viabilité et, au bout du compte, de la volonté de travailler en plus étroite collaboration avec le secteur en vue de favoriser la viabilité.

Viabilité - hier et aujourd'hui

Les participants de la recherche ont également insisté sur l'importance de remettre la discussion sur la viabilité dans le bon contexte historique et politique.

La viabilité de projet (particulièrement la viabilité financière) est comme il fallait s'y attendre un produit de l'ère du financement de projets – un cadre de financement relativement récent adopté par tous les niveaux de gouvernement durant une période de compressions budgétaires visant l'élimination du déficit qui a commencé dans les années 1990.

En revanche, durant les années 1970 et 1980, la démarche de financement « de base » visant à soutenir le travail continu des organismes communautaires était plus répandue.

Les participants de la recherche s'entendent pour dire que le balancier est allé trop loin en direction du financement de projet et qu'un nouvel équilibre doit être atteint, un équilibre qui fait à nouveau place à des démarches de financement plus créatives fondées sur une réflexion à long terme.

Ce point de vue est examiné en détails dans *Le financement, ça compte*, un rapport avant-gardiste publié par le Conseil canadien de développement social concernant l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif. Les auteurs du rapport y font la mise en garde suivante : « La capacité du secteur... de remplir son rôle important dans la société canadienne est déstabilisée et sapée par les nouvelles stratégies de financement visant à faire augmenter la responsabilisation, l'autonomie et la compétition »⁵.

⁵ *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif*, 2003, Conseil canadien de développement social. (www.ccsd.ca)

Caractéristiques des activités de planification de la viabilité

L'analyse de la documentation spécialisée et des discussions des participants de la recherche révèle plusieurs caractéristiques communes des activités de planification de la viabilité.

La viabilité est un continuum et non un état absolu.

Tout comme il existe des degrés d'autonomie, il y a également des degrés de viabilité. La difficulté consiste à élaborer des indicateurs mesurables pour déterminer avec exactitude à quel stade du continuum se situe un projet ou un organisme et quelles sont les prochaines étapes à franchir en vue d'assurer la viabilité.

Assurer la viabilité est un processus continu.

Les activités de planification de la viabilité ne sont pas une composante d'un projet pouvant être élaborées et mises en œuvre à un moment précis du projet puis mises de côté. Tout organisme doit non seulement consacrer du temps à la mise en œuvre de nouvelles stratégies et de nouveaux systèmes, mais également laisser le temps nécessaire pour que ces nouveautés aient un effet mesurable.

Il n'existe pas de formule de viabilité assurée.

Les activités de planification de la viabilité entreprises par un organisme peuvent être infructueuses dans un autre contexte. Il faut tenir compte à la fois des capacités internes et de l'environnement externe d'un organisme.

Les efforts visant à assurer la viabilité doivent être fondés sur une bonne dose d'innovation et de souplesse et une volonté de prendre des risques.

Pour assurer la viabilité, les organismes devront réfléchir à de nouvelles stratégies innovatrices. Ils devront tirer des leçons des expériences d'autres organismes, en adaptant les idées en fonction de leur propre contexte.

Des changements doivent être apportés pour assurer la viabilité.

Pour assurer la viabilité, les organismes devront modifier leur attitude, leur organisation et leur fonctionnement. Ces changements peuvent comprendre une restructuration interne, la modification des modes de gestion et le renforcement des systèmes financiers et administratifs et des compétences en gestion d'entreprise.

« Mais nous avons simplement besoin d'argent »

De nombreux organismes entreprennent des activités de planification de la viabilité dans l'espoir de trouver le financement nécessaire à la poursuite de leurs initiatives. Ainsi, un processus de planification de la viabilité qui évalue de façon critique le travail effectué, et qui peut même demander que des changements soient apportés, peut être une source de frustration. La phrase « Nous croyions que ce processus visait à assurer la viabilité de nos activités, et non à les modifier » traduit bien un sentiment souvent exprimé dans de telles circonstances.

La planification pour la viabilité rejette sciemment la pratique qui consiste à chercher d'abord de l'argent puis à adapter le travail en fonction de la somme recueillie. Il est essentiel de préciser la vision et les résultats escomptés et d'examiner de façon critique l'efficacité des activités du projet avant d'élaborer un plan financier⁶.

⁶ *Developing a Vision and Results Orientation: Sustainability Planning Workbook (Module II)*, 2003, The Finance Project (www.financeproject.org) (en anglais seulement).

Facteurs essentiels de viabilité

Si la viabilité est définie comme le maintien du processus communautaire ainsi que des projets et activités connexes dans le but d'améliorer la capacité d'une collectivité dans le contexte du mandat d'un organisme, alors quels sont les facteurs ou les ingrédients clés qui favorisent la viabilité?

Selon les participants de la recherche, les organismes qui envisagent de nouveaux projets auraient avantage à d'abord évaluer de façon réaliste l'énergie et la vigueur dont ils devront faire preuve pour réaliser le projet.

D'autres suggèrent d'incorporer les connaissances acquises par d'autres organismes et secteurs possédant de l'expérience dans le domaine ciblé par le projet afin de favoriser la viabilité.

De plus, les participants recommandent aux organismes d'effectuer une analyse de la conjoncture durant la planification du projet pour repérer les facteurs externes et déterminer dans quelle mesure ils pourraient favoriser la viabilité du projet ou y nuire.

Bien qu'il ne soit pas étonnant de voir les répondants insister sur l'importance d'un organisme d'accueil vigoureux et d'un financement garanti pour assurer la viabilité des bons projets, il convient de noter que, selon eux, ces facteurs doivent être fondés sur une solide vision organisationnelle ou de projet pour assurer la viabilité et l'intégration du projet à l'échelle de l'organisme.

En général, les facteurs suivants sont les plus souvent cités dans la recherche comme étant des facteurs essentiels de viabilité :

Vision/Mission

Avoir une idée claire des activités qui doivent être maintenues, en fonction des valeurs fondamentales ou de l'éthique de l'organisme et préciser clairement les objectifs poursuivis dans le cadre de ces activités (et la pertinence de ceux-ci par rapport à la mission).

Les participants de la recherche ont souligné l'importance des valeurs, telles que l'inclusion socioéconomique et la justice sociale, dans l'élaboration de projets fructueux.

Planification

Mener des activités de recherche continues, planifier le développement nécessaire en vue de cerner les questions à traiter concernant la mission de l'organisme, puis déterminer clairement et soigneusement les stratégies et activités qui permettront de les traiter.

Participation de la collectivité/responsabilité collective

Favoriser la participation active de la collectivité au recensement des atouts ou des lacunes, à la conception de projet, à la prestation de services et au processus décisionnel. Déterminer le soutien communautaire nécessaire et élaborer des systèmes favorisant la participation de la collectivité et la responsabilité collective dans le cadre de l'initiative. Former une communauté d'intérêt pour assurer la viabilité du projet.

Partenariats

Travailler en collaboration avec les différents secteurs à l'élaboration de partenariats stratégiques formés pour améliorer et soutenir le projet, orienter les ressources et promouvoir la responsabilité partagée à l'égard des besoins qu'on cherche à combler. Prendre le temps nécessaire pour élaborer et soutenir des partenariats efficaces et mutuellement avantageux.

Plusieurs participants de la recherche ont souligné le besoin de collaborer plus activement avec le secteur privé et de tirer des leçons des expériences de ce secteur en matière d'élaboration d'initiatives durables.

Solides systèmes internes

Élaborer des systèmes et des structures solides, par exemple en matière de gestion financière, de renseignements, de personnel et de gouvernance. Les participants de la recherche laissent entendre que ces systèmes devraient être élaborés sur une solide fondation de valeurs fondamentales et éthiques,

en misant sur le développement communautaire, le travail d'équipe et des démarches inclusives.

Leadership

Développer un leadership interne et externe pour appuyer le projet – et encourager les leaders à exercer leur pouvoir et leur influence pour susciter un soutien en faveur de l'initiative. (Comprendre les différentes compétences en leadership requises – innovation par opposition à maintenance – et encourager les différents niveaux de leadership.)

Communication

Informar la collectivité du problème que le projet cherche à régler en vue de favoriser l'engagement, la compréhension et le soutien de la collectivité à l'égard de l'initiative et des avantages qui en résultent.

Réseautage

Mettre en commun l'information, les compétences et les expériences pour favoriser la viabilité des projets au sein des collectivités et des secteurs, et d'une collectivité ou d'un secteur à l'autre.

Ressources (financières, physiques, humaines)

Prévoir les ressources nécessaires et élaborer de façon systématique une variété de stratégies en vue de fournir une base de ressources stable au fil du temps.

Investir dans la capacité d'organisation et l'apprentissage organisationnel (particulièrement en ce qui concerne les ressources humaines) pour garder et former le personnel et les bénévoles d'un projet. Valoriser et favoriser le travail des bénévoles, du personnel et des partenaires d'un projet

Chercher des façons de changer les relations de financement pour mieux répondre aux besoins du secteur bénévole et communautaire et des personnes qu'il dessert (financement de base, financement à long terme, processus de communications des renseignements moins onéreux,

collaboration dans l'élaboration de politiques et l'établissement des priorités).

Évaluation/production de rapports/responsabilisation

Recueillir régulièrement les renseignements nécessaires en vue de surveiller les progrès réalisés, d'évaluer les résultats et d'entreprendre l'examen des priorités d'un projet.

Diffuser l'information sur les résultats d'un projet auprès des partenaires et de la collectivité à qui l'organisme doit rendre des comptes afin de renforcer le soutien accordé aux efforts visant à assurer la viabilité d'un projet.

Savoir quand le travail est terminé – savoir quand et comment mettre fin à un projet lorsque les objectifs ont été atteints.

Compétences clés pour favoriser la viabilité

La compréhension des facteurs qui influent sur la viabilité ne représente qu'une pièce du casse-tête. Il serait préférable pour les organismes bénévoles d'élaborer une compréhension partagée des compétences clés nécessaires à l'amélioration et au maintien de nouvelles initiatives pour leur permettre de repérer, de rechercher et d'encourager ces compétences à l'avenir.

On a demandé aux participants de l'atelier de réflexion de « traduire » les facteurs essentiels de viabilité discutés dans le cadre de la recherche en un ensemble de compétences clés que les organismes et leurs gestionnaires de projet devraient posséder :

- ▶ **« Voir grand », comprendre le contexte**
- ▶ **Intégrer les petites occasions dans le « portrait global »**
 - ▶ **Faire preuve d'espoir, de passion, de conviction et de confiance en la capacité des gens**
- ▶ **Reconnaître, encourager et utiliser les talents d'autrui**
 - ▶ **Déléguer et tirer profit des compétences d'autrui**
 - ▶ **Présenter et promouvoir de façon concise les messages clés**
- ▶ **Être à l'aise avec les personnes de toutes les couches de la société/être respecté de celles-ci**
 - ▶ **Avoir un esprit d'entreprise**
 - ▶ **Écouter, partager l'information - communiquer avec la collectivité**
- ▶ **Être capable de fixer des priorités, faire preuve de polyvalence - mais savoir quand dire « non »**
- ▶ **Démontrer une volonté d'apprendre, de changer et de s'adapter**
 - ▶ **Faire preuve de persévérance, de débrouillardise**

- ▶ Prendre des décisions claires, éthiques, fondées sur des preuves
- ▶ Trouver un équilibre dans la vie, éviter d'être un bourreau de travail
 - ▶ Être prêt à prendre des risques
 - ▶ Adopter une démarche inclusive de développement communautaire
- ▶ Comprendre et valoriser l'administration du projet et la gestion des finances
 - ▶ Reconnaître les réalisations, célébrer les succès

Atouts et lacunes

La section précédente du présent rapport décrit les caractéristiques, les facteurs et les compétences clés qui sont essentiels pour assurer la viabilité d'un projet. On a demandé à chaque participant de la recherche de discuter des atouts et des lacunes associés à chacun de ces éléments – dans le but de distinguer plus clairement les caractéristiques perçues comme étant rares de celles qui sont plus fréquentes.

Les données du tableau de la page suivante laissent entendre que les organismes bénévoles interviewés sont convaincus de façon générale que leurs projets sont fondés sur de solides missions organisationnelles, qu'ils répondent à des besoins réels et qu'ils renforcent les atouts de la collectivité.

Tous les participants s'entendent pour dire que le secteur possède un atout principal – la passion.

De plus, ces organismes sont convaincus d'avoir formé les partenariats appropriés et recruté les bons groupes d'intérêt pour mener à bien leurs projets, et de s'être forgé une excellente réputation dans la collectivité et aux yeux des bailleurs de fonds dans leurs efforts en vue de répondre aux besoins repérés.

En fait, la majorité des répondants conviennent que la caractéristique déterminante du secteur bénévole et communautaire – *sa responsabilité collective* – est un atout essentiel qui lui permet de naviguer sur les eaux parfois agitées de la viabilité de projet. La capacité de mobiliser sa vaste gouvernance communautaire, ses réseaux et ses partenaires pour travailler de concert augmente sa force et sa souplesse.

D'autre part, les organismes ont rarement les ressources nécessaires, le temps et la capacité d'intégrer avec succès de nouveaux projets dans leurs activités à long terme, si l'on se fie aux lacunes mentionnées dans la présente section.

Les participants de l'atelier de réflexion sont conscients des difficultés associées au classement, à la page suivante, des facteurs sous les catégories

« atouts » ou « lacunes » – et reconnaissent que, pour certains organismes, les différents facteurs pourraient se retrouver dans l'une ou l'autre des catégories ou même entre les deux. Toutefois, les participants de la recherche croient, de façon générale, que le tableau suivant reflète leurs points de vue et représente un outil pratique aux fins de discussion. **Atouts et lacunes**

Atouts	Lacunes
<p>Vision/Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Clarté de la vision et des objectifs de l'organisation ☞ Engagement/passion à l'égard des questions à traiter ☞ Répondre à des besoins véritables/réels 	<p>Vision/Mission :</p>
<p>Planification :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Évaluation des besoins ☞ Consultation des intervenants ☞ Démarches innovatrices/créatives 	<p>Planification :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Planification des activités et planification en général ☞ Transition entre un projet et une initiative viable ☞ Acquisition de connaissances (avoir le temps et les ressources pour explorer d'autres modèles)
<p>Participation de la collectivité/responsabilité collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Participation de la collectivité/des intervenants ☞ Avoir des membres/des bénévoles ☞ Renforcer le civisme/la participation 	<p>Participation de la collectivité/responsabilité collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Structures des conseils et des comités ☞ Créer une véritable responsabilité collective (pas suffisamment de temps pour atteindre cet objectif dans la majorité des projets)
<p>Partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Relations avec les bailleurs de fonds ☞ Travail d'équipe ☞ Démarches axées sur la collaboration ☞ Comment créer de bonnes relations 	<p>Partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Inciter les décideurs politiques à participer ☞ Inciter le gouvernement à travailler différemment (modifier les politiques ou les programmes peu flexibles) ☞ Déséquilibre des pouvoirs des bailleurs de fonds
<p>Solides systèmes internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Solide organisation et structure de base ☞ Développement du leadership 	<p>Solides systèmes internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Investissement dans les compétences, dans les gens ☞ Capacité de croître/de promouvoir de nouveaux projets
<p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Communication honnête et franche de ce 	<p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Relations publiques/communications

<p>que nous sommes</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Crédibilité /// Célébration des réalisations 	
<p>Réseautage :</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Capacité de tirer profit des ressources et des réseaux existants 	<p>Réseautage :</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Occasions de créer des réseaux, de mettre en commun des pratiques exemplaires en matière de viabilité
<p>Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Relations avec les bailleurs de fonds /// Capacité à générer des recettes /// Base de soutien bénévole /// Soutien de la collectivité /// Engagement du personnel, du conseil 	<p>Ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Financement des projets (long terme/pluriannuel) /// Financement de base /// Possibilités de financement limitées au Canada atlantique /// Concurrence pour avoir accès aux donateurs/au financement
<p>Évaluation/production de rapports :</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Patience (les résultats sont parfois un « processus », pas simplement un « produit ») 	<p>Évaluation/production de rapports :</p> <ul style="list-style-type: none"> /// Évaluation, documentation et quantification des résultats

Défis

On a demandé aux participants de la recherche de décrire, selon leur expérience, les défis auxquels ils ont été confrontés pour assurer la viabilité de leurs projets, en s'inspirant des atouts et des lacunes discutés à la section précédente.

Les défis mentionnés ci-après correspondent aux lacunes décrites par les participants à la section précédente du présent rapport – en résumé, certains défis sont associés à la rareté des ressources qui freine la capacité d'améliorer les facteurs de viabilité des projets jugés comme étant extrêmement importants dans la présente recherche. Puisque la recherche porte principalement sur la viabilité des projets, il n'est donc pas étonnant que de nombreux commentaires des participants concernent la nature même du financement des projets et les défis qu'il pose en vue d'assurer la viabilité des initiatives.

Nouvelle vision/nouveau positionnement

Les organismes communautaires sont continuellement tenus de démontrer la nécessité de leurs services et l'efficacité de leurs démarches – ces questions doivent généralement être abordées dans chaque demande de financement. L'environnement en constante évolution dans lequel œuvrent les organismes rend cette tâche difficile et les oblige à continuellement revoir leur vision et leur positionnement pour s'assurer que la mission et la vision de l'organisme permettent de répondre aux besoins changeants de la collectivité. Sans un processus de réexamen permanent des principes qui ont mené à la création de l'organisme, la tentation de courir après le financement de projet peut donner lieu à une « dérive de la mission » qui fait en sorte que l'organisme perd de vue ses objectifs dans ses tentatives visant à profiter des occasions de financement à court terme.

Utilisation maximale des ressources, surcharge de travail – faire plus avec moins

Une conséquence du passage à un mode de financement axé sur les projets au cours de la dernière décennie est la tendance pour les personnes au sein des organismes bénévoles de s'inquiéter de la capacité de plus en plus réduite de

répondre aux demandes croissantes ou changeantes. Cette situation est aggravée par les investissements partiels et très ciblés des partenaires de projets qui ne permettent pas de couvrir les coûts réels des activités prévues.

Leadership détourné de la mission organisationnelle

Plusieurs participants de la recherche ont signalé que le rôle des dirigeants d'organisme a également été modifié en raison du passage à un mode de financement axé sur les projets. Par exemple, le rôle principal du directeur exécutif qui consistait à diriger l'ensemble de l'organisme en vue de réaliser sa vision a été supplanté par la nécessité quotidienne de satisfaire aux exigences de nombreux projets en matière d'administration, de financement, de dotation et de planification stratégique. Comme l'explique un des répondants, l'image du directeur exécutif qui veille à la croissance d'une « famille organisationnelle » en vue de répondre aux besoins de la collectivité a été remplacée par celle du « contrôleur aérien » pour projets.

Investissements insuffisants dans les activités de base

Il ne faut pas s'étonner que tous les participants de la recherche aient mentionné que l'absence d'un financement adéquat de leurs activités de base est un facteur qui nuit à la viabilité des projets. Les organismes ont fait preuve de créativité en trouvant des façons de s'assurer que chaque projet génère des ressources qui profitent à l'ensemble de l'organisme, mais plus souvent qu'autrement, les participants ont noté que le bilan indique le contraire – c.-à-d. que pour tous les projets qu'ils entreprennent, une partie des ressources concrètes destinées aux activités de base est en fait affectée à ces projets, renforçant ainsi les activités secondaires au détriment des activités de base.

Les participants de la recherche signalent que cette pratique n'est pas viable et qu'à long terme, elle constitue une menace pour les organismes, y compris pour les projets qu'ils exécutent. La plupart des organismes ont mentionné qu'un modeste montant de financement de base annuel améliorerait grandement leur capacité à gérer la viabilité des projets.

Les participants se sont dit préoccupés par les tendances de financement qui visent principalement les services de première ligne au détriment de la formation ou du maintien de partenariats – bien que les bailleurs de fonds s'attendent tout de même à ce que des partenariats soient formés.

Financement de projet à court terme

Pour certains organismes interviewés, le financement de projet à court terme était un outil positif permettant le développement de l'organisme d'une façon planifiée et progressive (des projets ont en fait donné naissance à plusieurs organismes).

Mais pour de nombreux autres, le financement de projet pour une période d'un an ou moins était cité comme un facteur qui nuit à la capacité globale – un répondant a formulé le commentaire suivant : « Au moment où un projet est censé prendre fin, on a souvent l'impression qu'il vient tout juste d'être lancé (ce qui se traduit par des mises à pied de personnel, la perte de partenaires et une crédibilité réduite dans la collectivité en raison de l'abandon des services) ». De nombreux participants insistent sur l'importance d'un financement pluriannuel d'une durée minimale pour assurer le succès des initiatives prometteuses – allant d'intervalles de 18 mois à trois ou même cinq ans – puisque les besoins auxquels ils doivent répondre nécessitent une stratégie à long terme.

Pour de nombreux organismes du secteur bénévole et communautaire, l'adoption par le gouvernement d'un mode de financement à court terme est une stratégie à courte vue qui en bout de ligne sera très désavantageuse pour les collectivités à qui le financement devrait servir. Dans ce contexte, les organismes sont continuellement à la recherche de financement, ce qui limite la planification à long terme à des intervalles d'une année.

Comme l'a mentionné un participant, « l'obsession de constamment chercher à financer de nouveaux projets, en négligeant de soutenir les démarches prometteuses à plus long terme, est une démarche tout aussi irréfléchie que de prendre la décision d'avoir des enfants sans prévoir de services de garde, de services éducatifs, de soins de santé ou des services à la famille – et de s'attendre à ce que les enfants marchent, parlent et gagnent leur vie dès l'âge d'un an ».

Absence d'une démarche intégrée commune aux différents bailleurs de fonds (différents formats de rapport)

Les organismes ont souvent mentionné les défis posés par les nombreuses exigences des différents bailleurs de fonds/partenaires (particulièrement entre les gouvernements fédéral et provinciaux), notamment les critères, les règles, les exigences et formats de rapport ou d'évaluation et les échéances de projet qui varient d'un bailleur de fonds ou partenaire à l'autre. Un participant a comparé l'exécution d'un projet dans le secteur bénévole et communautaire à la confection d'un vêtement à partir de tissus disparates (parmi lesquels certains ne sont disponibles qu'à des moments particuliers) – où chaque projet nécessite un nouveau patron et un nouveau tissu – rendant ainsi difficile l'élaboration d'une démarche holistique et intégrée de développement organisationnel global.

Chaque source de financement exige un travail exhaustif

La plupart des participants ont noté qu'un effort considérable doit être fourni pour chaque source de financement de projet, quelle que soit sa taille, pour justifier le financement, former les partenariats exigés par le bailleur de fonds, recueillir les données et préparer les rapports. Ainsi, chaque projet compte autant de processus de demande de financement et de présentation de rapports que de bailleurs de fonds. Il ne semble pas y avoir d'équilibre ou de rapport entre le montant du financement versé et les attentes en matière de présentation de rapports.

Produire les données et les résultats exigés par les bailleurs de fonds

En ce qui concerne les projets dans le domaine du changement social, de l'éducation et de l'élaboration de politiques à long terme, les participants de la recherche ont fait part des difficultés à rendre compte de résultats tangibles – des résultats qui sont trop souvent présentés par les bailleurs de fonds et les partenaires de projet comme étant des « produits » plutôt que des « processus ». Plusieurs participants ont laissé entendre que les activités axées sur les processus devraient être considérées comme des résultats légitimes et que ces projets devraient profiter d'un financement à long terme (plus d'un an, préférablement trois à cinq ans) pour produire des

changements mesurables en matière de politiques ou de programmes et sur le plan social. D'autres recommandent que le secteur bénévole et communautaire et ses bailleurs de fonds travaillent ensemble en vue d'élaborer des démarches communes de préparation de rapports pour réduire les formalités administratives et les doublages.

Alors que les bailleurs de fonds exigent que les projets soient évalués, il ne semble pas avoir d'évaluation correspondante des pratiques et démarches de financement (c.-à-d., sont-elles efficaces?).

Sources de financement limitées

Comme il a été noté dans la documentation spécialisée, les participants de la recherche ont signalé que les options de financement sont moins nombreuses au Canada atlantique, comparativement aux autres régions du pays. Il y a relativement moins de fondations privées, de fondations communautaires et de grandes entreprises donatrices dans la région⁷.

Absence d'occasion de réseautage en matière de viabilité

Selon les participants de la recherche, les organismes communautaires du Canada atlantique ont des moyens limités et moins d'occasions de se réunir pour discuter de la viabilité des projets au sein du secteur et d'un secteur à l'autre. Il serait très avantageux pour la région que les organismes aient davantage d'occasions de mettre en commun des informations, de se rencontrer pour créer des réseaux et de renforcer leur capacité d'agir sur cette question.

Changement de priorités en matière de politiques ou de financement

Même si l'on s'attend à ce que les besoins de la collectivité et les orientations évoluent au fil du temps, les participants de la recherche se sont dit inquiets des changements fréquents des priorités de financement. Puisque qu'ils n'ont apparemment aucun contrôle sur de tels changements, les participants croient que les décideurs s'attendent à ce que les organismes continuent de fonctionner et de fournir les mêmes services. Toutefois, les organismes communautaires souhaitent faire partie du processus décisionnel

⁷ *Atlantic Canada's Funding and Resourcing Environment*, 2004, McConnell Foundation.

pour être davantage en mesure de planifier et de prévoir les ajustements qui devront être faits en vue de répondre aux besoins de la collectivité. Cet engagement permettra aux organismes de s'assurer que les politiques et les programmes gouvernementaux répondent également à leurs besoins.

Autres défis à relever :

- ~~✍~~ Une déconnexion entre la bureaucratie gouvernementale et les démarches des organismes communautaires/bénévoles;
- ~~✍~~ Absence de connaissances, d'expériences et d'engagement des gouvernements provinciaux dans le développement socio-communautaire (particulièrement au Canada atlantique);
- ~~✍~~ Érosion du rôle du gouvernement en matière de développement communautaire (à titre de lien avec les collectivités);
- ~~✍~~ Peur de perdre le financement à la suite d'une critique d'une politique ou d'une décision gouvernementale;
- ~~✍~~ Les décideurs, les hommes et les femmes politiques, et les responsables de l'élaboration des politiques participent rarement à ces discussions – mais ils établissent malgré tout les règles.

Succès : Pratiques innovatrices et efficaces

À ce stade de la recherche, l'accent ne porte plus sur les défis à relever mais plutôt sur les obstacles surmontés. Les pages qui suivent contiennent une description de pratiques innovatrices et efficaces qui favorisent la viabilité des projets, telles qu'elles ont été présentées par les organismes bénévoles qui les ont élaborées.

On a demandé aux participants de la recherche de présenter leurs expériences réussies en décrivant les « pratiques exemplaires » qui pourraient profiter à d'autres organismes. Ces démarches efficaces sont une source d'idées que les organismes bénévoles peuvent adapter et appliquer dans le cadre de leurs propres projets – et qui peuvent fournir des outils qui pourraient être perfectionnés au Canada atlantique si le projet en cours sur la viabilité se poursuit.

Les histoires sont des sources d'inspiration et sont aussi variées que les organismes et les projets dont elles découlent. Elles présentent une série d'outils potentiels qui pourraient favoriser la viabilité dans d'autres contextes et témoignent de la diversité, de la résilience et de la capacité d'adaptation du secteur bénévole et communautaire au Canada atlantique.

Antigonish Women's Resource Centre (N.-É.)

- ✍️ A réussi à obtenir le financement nécessaire en vue de remplir son mandat sans compromettre ses objectifs – il a amélioré sa capacité à intégrer les éléments de ses activités courantes (logement, santé, lutte contre la pauvreté, emploi) dans son orientation globale.
- ✍️ Est maintenant capable de rédiger des propositions de projet en utilisant une démarche graduelle pour les activités à long terme – ce qui lui a permis d'atteindre les objectifs à court terme des projets dans un cadre d'action à plus long terme.

Bay of Fundy Marine Resource Centre (MRC) (N.-É.)

- ✍ A réussi à trouver des locaux dans un édifice gouvernemental d'où il mène ses activités. Il sous-loue également une partie de ces locaux, ce qui génère des recettes pour financer ses activités.
- ✍ A réussi à prévoir le financement et la génération de recettes nécessaires pour assurer son fonctionnement courant et ses activités particulières (p. ex., a réussi à obtenir une subvention du gouvernement provincial pour effectuer l'étude de faisabilité préalable à son démarrage, a reçu des fonds du Programme d'assistance technique au développement économique communautaire pour élaborer sa vision stratégique, a obtenu des fonds du Community Learning Network pour financer un projet de trois ans pertinent à son mandat).
- ✍ Fonctionne comme une « institution civile », une organisation non gouvernementale qui fournit des services techniques (cartographie SIG), de recherche et d'innovation technologique pour répondre aux besoins communautaires/environnementaux – reçoit du financement (Ressources naturelles Canada) et génère des recettes découlant de la prestation de ces services.
- ✍ A établi des rapports de financement permanents avec d'importantes fondations (McConnell Family Foundation). Le financement provenant de fondations est assorti de conditions moins restrictives, est versé à plus long terme et est davantage « fondé sur la relation » que le financement accordé par la majorité des programmes gouvernementaux.
- ✍ A créé son propre organisme de financement (après le refus année après année des demandes de financement par l'APECA) – le Saltwater Network, un réseau transfrontalier (N.-É.-Maine) qui recueille des fonds pour les groupes communautaires engagés dans la préservation des ressources marines – au cours des trois dernières années, le réseau a recueilli 400 000 \$ pour des organismes canadiens (y compris le MRC) et 400 000 \$ US pour des organismes américains.

Business Community Anti-Poverty Initiative (N.-B.)

- ✍ A commencé par évaluer les besoins de la collectivité (la clé de son succès futur).
- ✍ L'engagement des entreprises partenaires a permis d'influencer de façon positive l'opinion des bailleurs de fonds et la dynamique des rapports de financement. L'engagement de personnes vivant dans la pauvreté a également permis de donner de la crédibilité à l'organisme et d'accorder une attention constante à la mission.
- ✍ Agit comme un catalyseur en assurant le leadership et en fournissant les ressources nécessaires au lancement de nouvelles initiatives qui répondent à des besoins précis – et aide à « héberger » ces projets (la BCAPI ne mène pas les projets elle-même).
- ✍ A élaboré une gamme de nouveaux services innovateurs qui permettent d'attirer d'importantes ressources provenant d'une variété de partenaires pour lutter contre la pauvreté et améliorer la santé de la collectivité. De plus, la BCAPI exerce des pressions pour que des changements soient apportés aux politiques lorsque les initiatives locales ne suffisent pas.
- ✍ Il existe une tension entre le besoin d'élaborer des démarches durables de lutte contre la pauvreté et le désir de prendre des mesures visibles et réalisables à court terme. La BCAPI définit la viabilité comme suit : « Quelle est la vitesse maximale à laquelle nous pouvons aller sans faire face à des problèmes de capacité? ».
- ✍ Met en application une démarche globale qui mise sur une relation de partenariat et de collaboration plutôt que sur une relation « bailleur de fonds/plaideur » avec le gouvernement.

Brother T.I. Murphy Learning Resource Centre Inc. (T.-N.-L.)

- ✍ Est passé d'un modèle linéaire de prestation de services à un modèle circulaire de prestation de services – un modèle global fondé sur un cadre général qui guide toutes les décisions concernant l'orientation

future de l'organisme et de ses projets – aide l'organisme à demeurer fidèle à sa mission, tout en faisant une place à tout le monde.

- ✍ Grâce à ce modèle, l'organisme a pu entreprendre des projets distincts tout en s'assurant leur intégration dans le cadre d'action général.
- ✍ Les bailleurs de fonds en ont plus pour leur argent en sachant que les projets qu'ils commanditent donnent accès à d'autres services complémentaires qui sont une valeur ajoutée dont profitent les populations ciblées. « Les bailleurs de fonds ont autant besoin de nous que nous d'eux. »
- ✍ A engagé un directeur du développement dont la tâche consiste à former des partenariats et à obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des activités de l'organisme.
- ✍ L'organisme est conscient de l'importance d'investir dans les ressources humaines et l'encadrement. « Ce faisant, le personnel nous représente très bien auprès des membres de la collectivité. » – ce qui donne davantage de crédibilité à l'organisme.

Association canadienne pour la santé mentale, division de Terre-Neuve et du Labrador

- ✍ « Helping Skills », un projet de deux ans, a aidé à combler des lacunes en matière de services de santé mentale dans les milieux communautaires et ruraux en formant des animateurs pour soutenir les personnes ayant des besoins en matière de santé mentale. Ce projet a permis de combler un besoin, de remédier à la rareté des ressources et de fournir un bassin de bénévoles compétents pour la collectivité. Cette démarche a depuis été reproduite en Ontario, au Nouveau-Brunswick et en Colombie-Britannique.
- ✍ Le projet « Speaking for Ourselves » visait à répondre au besoin d'élaborer des systèmes de soutien parallèles en vue de permettre aux gens de siéger à des conseils et des comités – pour prendre part au processus décisionnel et à la défense d'une cause.

Le rôle du directeur exécutif est crucial pour assurer l'engagement de l'organisme envers des problèmes fondamentaux, tels que la pauvreté, le logement et l'emploi. Le directeur exécutif doit créer un réseau transversal pour accroître la visibilité des problèmes auxquels l'organisme tente de s'attaquer.

Cape Breton's Family Place Resource Centre (N.-É.)

Les séances de formation et d'orientation offertes aux membres du conseil d'administration (dans un contexte de grand roulement au sein du conseil) ainsi que les politiques et procédures écrites ont joué un rôle fondamental en permettant de conserver la vision de l'organisme et d'en assurer la stabilité et la constance.

A réussi à faire comprendre aux bailleurs de fonds la valeur des outils communs de préparation de rapports, des démarches d'évaluation communes et des échéanciers qui n'entraînent pas une surcharge de travail. A élaboré un format de rapport qui permet de recueillir chaque mois les données requises par plusieurs sources.

A été en mesure de partager des locaux et des ressources de sorte que, sur le plan administratif, l'organisme dispose en grande partie des ressources nécessaires à l'exécution des projets.

A réussi à profiter des projets pour engager davantage de personnel, en vue d'enrichir l'effectif de l'équipe en matière de ressources matérielles ou d'expertise interne.

A un système comptable intégré qui permet de comptabiliser les recettes et les dépenses de projets multiples en utilisant un seul programme.

Chaque année, l'organisme ferme ses portes pendant une semaine et organise des séances de perfectionnement professionnel, de promotion du travail d'équipe et de visualisation de l'avenir pour aider l'organisme à refaire le plein d'énergie et à réorienter les activités sur sa mission.

- ✍ A développé des relations avec les bailleurs de fonds qui durent au-delà des échéanciers de financement des projets.
- ✍ Les médias et les gouvernements ont des attentes claires à l'égard du rôle de l'organisme – qu'il aborde différentes questions de façon claire, rigoureuse et respectueuse – sans compromettre ses relations.
- ✍ L'organisme accorde une place importante au plaisir et à la satisfaction dans toutes les activités qu'il organise.

Centre de bénévolat de la Péninsule acadienne inc. (N.-B.)

- ✍ Depuis 1987, l'organisme a décidé de fonctionner sans subvention, en adoptant un modèle d'entreprise sociale fondée sur des démarches communautaires et coopératives semblables à celles utilisées par des organismes en Saskatchewan.
- ✍ Il a conclu des ententes de services et exécutent des activités selon la formule de rémunération à l'acte pour le compte de partenaires et d'organismes de la collectivité. L'organisme a un budget annuel de cinq millions de dollars et compte 40 employés à temps plein.
- ✍ L'organisme offre des services à la collectivité dans un créneau particulier – et ne ménage pas ses efforts pour se repositionner afin de pouvoir répondre aux besoins changeants et ainsi assurer son avenir dans la collectivité.
- ✍ Sa politique qui consiste à facturer des frais de service de 5 % par contrat a été modifiée et les frais de service ont été portés à 10 %, ce qui aide à augmenter les recettes et à faire face aux coûts d'exploitation croissants.
- ✍ Certains services ne sont pas rentables (p. ex., banque alimentaire, banque de vêtements, programmes des travailleurs de la rue), mais ils sont soutenus par les surplus générés par les autres activités.
- ✍ Un des catalyseurs de la démarche de viabilité de l'organisme est l'inefficacité d'un grand nombre de programmes nationaux dans les

collectivités rurales où le coût de la prestation des services a tendance à être plus élevé. La majorité des programmes ne peuvent pas couvrir la totalité des coûts.

CHANCES Inc. Family Resource Centre (Î.-P.-É.)

- ✍ A formé un comité de soutien informel composé de dirigeants communautaires influents qui se rencontrent deux ou trois fois par année. L'organisme présente un rapport de la situation et décrit ses objectifs pour l'année à venir. Les membres du comité procèdent à un remue-méninges et aident à élaborer des plans d'action en vue d'atteindre ces objectifs. Cette démarche a permis de soutenir des projets et d'obtenir l'engagement de personnes qui autrement sont trop occupées pour siéger à un conseil d'administration mais qui partagent la même inquiétude à l'égard des questions abordées, de même que la volonté d'apporter leur aide.

- ✍ Santé Canada, même s'il n'est pas le principal bailleur de fonds de l'organisme, a fourni une bonne part du financement de base au cours des années par le biais du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) et du Programme canadien de nutrition prénatale (PCNP), permettant ainsi à l'organisme de se développer plutôt que de simplement lutter pour sa survie.

- ✍ Le programme « Best Start » lancé par l'organisme grâce au financement fédéral pour une période de trois ans, et qui visait les causes fondamentales de la criminalité en misant sur l'intervention rapide et la prévention, a finalement obtenu le soutien du gouvernement provincial lorsqu'il a été démontré que les activités du projet touchaient des champs de compétence provinciale (éducation, santé, aide sociale, justice). L'entente de cinq ans conclue par CHANCES avec les gouvernements supérieurs vise le transfert harmonieux de la responsabilité du financement du gouvernement fédéral au gouvernement provincial (actuellement à la troisième année de l'entente).

Cooper Institute (Î.-P.-É.)

- ✍ Génère 25 % de son revenu grâce à la combinaison d'un régime de donateurs de soutien (10 %), de la prestation de services d'atelier (7 %) et d'une campagne postale annuelle (8 %). Ceci réduit les pressions sur l'organisme et peut servir de levier en vue d'obtenir du financement pour divers projets.
- ✍ Ses projets commandités par Santé Canada qui visent à influencer sur les politiques publiques ont été particulièrement efficaces puisque le Fonds pour la santé de la population est spécialement conçu à cette fin et le personnel de la région de l'Atlantique respectent les démarches de développement communautaire.
- ✍ L'élaboration de démarches coopératives, l'établissement de relations et la création de réseaux ont été des étapes essentielles de la réussite globale. Les organismes les plus faibles sont ceux « qui s'entourent d'une clôture et mènent une vie isolée ».
- ✍ Cette structure collective favorise l'entière participation des intervenants, encourage l'établissement de relations de confiance et aide l'organisme à jouer un de ses rôles clés – renforcer la capacité des collectivités à analyser les problèmes et à entreprendre des projets pour les résoudre.

FemJEPP (N.-É.)

- ✍ A pris sciemment la décision de devenir une coalition d'organismes diversifiés (plutôt qu'un conseil ou un organisme caritatif) afin d'être mieux en mesure de travailler sur la réforme des politiques sociales.
- ✍ L'organisme est unique en ce sens que tout son financement provient du financement de projets; il ne compte qu'un seul employé, ne possède pas de bureau et soutient un comité directeur de bénévoles œuvrant à l'échelle de la province.

- ✍ Il a connu un succès remarquable dans l'élaboration des projets qui connaissent tous leur propre succès (à la satisfaction des bailleurs de fonds) tout en faisant partie d'un effort à long terme.
- ✍ Le dévouement, les connaissances et l'expérience des membres bénévoles du comité directeur de l'organisme ont été des facteurs essentiels de la réussite des projets, au même titre que la présence de ressources humaines suffisantes pour poursuivre les activités.
- ✍ L'organisme a réussi à créer un environnement sûr (grâce aux travaux du comité directeur et aux pratiques adoptées) et des outils (dans le cadre de ses projets) qui encouragent les femmes à participer dans le processus démocratique menant à des changements sur le plan social et économique.
- ✍ Le bon fonctionnement de l'organisme est dû au fait qu'il réussit à ne pas surcharger ses programmes, à offrir des rencontres en tête-à-tête, à obtenir l'engagement des femmes qui sont les plus touchées par les politiques sociales, à renouer constamment avec ses racines et à reconnaître l'engagement et le dévouement de ses bénévoles (à avoir du plaisir).
- ✍ FemJEPP a réussi à assurer sa viabilité en mettant l'accent sur l'atteinte de ses objectifs et en demeurant complètement fidèle à un modèle de prise de décisions fondé sur l'atteinte de consensus.

Lung Association (T.-N.-L.)

- ✍ La participation de représentants de la collectivité, du milieu des affaires, du secteur de la santé et des médias aux travaux des comités de projet (tels que le comité sur l'abandon du tabac) aide l'organisme à mieux comprendre comment son travail s'intègre dans un plus vaste contexte – et aide les partenaires à comprendre la valeur du travail effectué.
- ✍ Les partenariats visent à établir des relations plus étroites et à mettre en commun des ressources.

- ✍ La médiatisation des projets ou les communications sont également des outils servant à établir des partenariats (c.-à-d., il ne s'agit pas de faire parler uniquement de nous).
- ✍ En formant des partenariats solides dans le cadre du projet, l'organisme espère que d'ici l'épuisement du financement de projet actuel, les services seront à ce point valorisés par les personnes touchées et tellement bien intégrés dans la collectivité qu'une multitude de citoyens élèveront leur voix pour soutenir le projet.
- ✍ Le service « Smokers Helpline » permet de faire un suivi de toutes les activités du projet et d'utiliser les résultats à des fins de planification et de préparation de rapports.
- ✍ L'organisme mise sur une solide base de bénévoles et de donateurs pour soutenir ses activités à long terme et se fie sur le financement de projet pour réaliser ses initiatives nouvelles ou de courte durée.

NL Advisory Council on the Status of Women (T.-N.-L.)

- ✍ L'organisme cherche, d'abord et avant tout, à respecter ses valeurs et ses objectifs fondamentaux et choisit des projets à cette fin.
- ✍ Fonde toutes les décisions sur les pratiques adoptées par les femmes – « si aucune femme ne participe à la décision, alors il manquera quelque chose au projet ».
- ✍ S'appuie sur les principes du féminisme pour favoriser l'unité au sein de l'organisme – responsabilisation, défense des droits, défis et conflits, choix, consultation, diversité, éducation et encadrement, équité et inclusion, évaluation, plaisir et célébration, partage du pouvoir et sécurité.
- ✍ Selon l'organisme, son projet « Exploring Common Ground » est un exemple d'initiative qui a respecté les principes susmentionnés et qui a donné des résultats durables grâce à la participation de plus de 700 femmes dans des consultations publiques tenues dans toutes les régions de la province, et grâce à la participation de 458 femmes

provenant de 78 collectivités à une conférence provinciale. Ces activités ont permis aux femmes d'influer sur l'élaboration des politiques publiques.

- ✍ L'initiative « Exploring Common Ground » visait à la fois la création d'un processus et d'un produit. Le produit de l'initiative a été la conférence, mais le processus a été lancé bien avant la conférence et continue à orienter le travail de l'organisme.

Concertation sur les politiques publiques au Nouveau-Brunswick (N.-B.)

- ✍ A élaboré un modèle de prise de décisions qui lui convient. Au départ, l'organisme a formé un comité directeur de 23 membres qui s'est avéré trop volumineux. Aujourd'hui, l'organisme est dirigé par un comité de coordination dont les sept membres s'occupent de projets particuliers – cette façon de faire a permis de mieux utiliser les ressources et le temps des gens.
- ✍ L'engagement réel a été un facteur de plus en plus important du succès continu de l'organisme. Son modèle mécanistique et intersectoriel a dû faire l'objet de débats au cours de retraites et d'activités semblables qui sollicitent l'engagement complet des participants – en vue d'atteindre le niveau actuel de confiance et d'ouverture et de soutenir le degré de passion qui anime ses membres.
- ✍ La participation à des activités du secteur bénévole et communautaire ou à des activités reliées aux politiques dont la portée dépasse les frontières du Nouveau-Brunswick a permis à l'organisme de former de précieux partenariats, d'acquérir des connaissances et de profiter de ressources combinées (p. ex., l'initiative sur le secteur bénévole et communautaire).

Direction générale de la santé de la population et de la santé publique – Santé Canada (région de l'Atlantique)

- ✍ Selon les participants de la recherche, les démarches de développement communautaire, d'élaboration de politiques et de promotion de la santé soutenues par la Direction générale de la santé

de la population et de la santé publique dans la région du Canada atlantique sont elles-mêmes des « pratiques exemplaires ».

- ✍ Les participants, en partenariat avec la DGSPSP, ont été en mesure de démontrer avec succès, en réalisant un large éventail de projets, les avantages des initiatives communautaires axées sur les politiques pour agir sur les déterminants clés de la santé.
- ✍ Les participants croient que les programmes et les démarches uniques de la DGSPSP devraient être considérés comme des pratiques exemplaires et les données résultantes devraient être transmises aux autres ministères et organismes fédéraux.

Seniors Resource Centre (T.-N.-L.)

- ✍ Au départ, en 1989, le Seniors Resource Centre était un projet financé par Santé Canada. Depuis ce temps, il est devenu un organisme viable comptant six employés à temps plein et dont le budget annuel s'élève à 600 000 \$.
- ✍ L'organisme a développé une « formule » qui consiste à prendre connaissance des critères auxquels doivent satisfaire les demandes de financement de projet et à les adopter. Au cours d'une séance de remue-méninges, le SRC dresse une liste de critères auxquels une éventuelle demande de financement d'un projet devrait satisfaire, puis vérifie si ces critères correspondent aux besoins exprimés par les personnes âgées. Un comité est formé pour guider l'élaboration de chaque projet.
- ✍ Pour favoriser la planification de projets, le SRC met à la disposition des personnes âgées un numéro sans frais (1 800) pour recueillir des renseignements sur leurs besoins. Le « Peer Advocate Program » – qui offre aux personnes âgées le soutien de pairs bénévoles – est un fructueux projet dérivé du service téléphonique sans frais. Les intervenants-pairs n'offrent pas de formation – ils tiennent plutôt des séances d'échange d'information fondées sur les connaissances et les expériences des personnes âgées.

✍ Le Secrétariat national à l'alphabétisation a financé les mini-cours de formation permanente du SRC à l'intention des personnes âgées. Cette initiative est maintenant reprise dans des collectivités rurales en périphérie de St. John's en utilisant le modèle élaboré pour le projet initial.

Urban Core Support Network (N.-B.)

✍ Le financement de Condition féminine Canada versé initialement par cycles de financement de courte durée vise maintenant des périodes de projet plus longues (18 mois), ce qui facilite la préparation et le maintien des activités à long terme.

✍ Les plus longues périodes de financement et la nature même du financement de Condition féminine et de Santé Canada correspondent également davantage à la nature du travail de l'UCSN, qui consiste à favoriser les changements sociaux systémiques.

✍ L'organisme n'est pas constitué en personne morale, mais il a tissé des liens solides avec la collectivité et les bailleurs de fonds, ce qui l'aide à attirer les ressources nécessaires à la réalisation de son travail.

✍ L'organisme utilise des démarches progressives pour gérer le financement des projets et atteindre ses objectifs. Par exemple, le projet « Women in Poverty » a commencé par une phase de recherche pour déterminer les besoins avant de passer à une deuxième phase au cours de laquelle une stratégie a été élaborée pour répondre aux besoins repérés. Ce faisant, on s'assure de l'existence d'un lien entre les différentes activités et les objectifs à long terme.

✍ Le choix intentionnel de l'organisme de veiller à ce que les participants des activités aient du plaisir est la clé de la viabilité du réseau. L'organisme doit continuellement trouver des façons créatives d'encourager les membres de la collectivité à participer, ce qui constitue une pratique exemplaire. Durant une rencontre préliminaire avec un ministre provincial, les participants ont utilisé un jeu de rôles pour montrer l'impact des politiques sur leur vie quotidienne – la

rencontre a été fructueuse, et le ministre figure maintenant parmi les champions du réseau.

Women's Network (I.-P.-É.)

- ✍ L'établissement de rôles clairs pour le conseil d'administration (gouvernance/orientations stratégiques) et le personnel (activités quotidiennes) de même que l'élaboration d'« énoncés des buts » pour déterminer les orientations fondées sur les commentaires des membres ont permis de faciliter la gestion des projets.
- ✍ La formation d'un comité consultatif pour chaque projet permet de répartir la responsabilité et profiter de différents points de vue et opinions.
- ✍ Le PEI Caucus on Youth Sexual Health est un exemple de projet où l'on a combiné des ressources financières restreintes et des activités ciblées en vue de former un projet de plus grande envergure qui a répondu aux besoins d'une façon plus efficace que ne l'auraient fait les différentes parties dans leur ensemble. Les activités incluaient un atelier de deux jours (Fonds pour la santé de la population), un événement social et de réseautage organisé par les jeunes durant l'atelier (Réseau canadien de la santé) et des groupes de discussion organisés dans les différentes régions de la province (Planned Parenthood).

Wright, Cathy (N.-B.)

- ✍ Ce sont parfois les projets qui aident à assurer la viabilité d'un organisme. Le Human Development Council et le Saint John Community Loan Fund sont des exemples intéressants d'organismes dans cette situation.
- ✍ Les projets fructueux et viables auxquels M^{me} Wright a participé ont incorporé dans leurs activités les éléments suivants :

- Une analyse des besoins

- La recherche et l'examen des pratiques exemplaires dans un secteur
- Une analyse de la conjoncture avant de lancer le projet (pour éviter l'incertitude en matière de responsabilité ou les dédoublements)
- La participation de personnes qui ont des connaissances pratiques des problèmes
- La participation de la collectivité pour garantir le soutien des gouvernements et des entreprises
- Le suivi et l'évaluation des résultats

~~✍~~ Faire preuve de créativité pour « raconter son histoire » à la collectivité, aux bailleurs de fonds, aux responsables de l'élaboration des politiques. Trouver des façons intéressantes et captivantes de présenter l'information – et demander l'aide de personnes qui ont une expérience pratique pour raconter l'histoire.

Un environnement idéal pour favoriser la viabilité

On a demandé aux participants de décrire, en se fondant sur les facteurs essentiels de viabilité repérés durant la recherche, les caractéristiques d'un environnement idéal qui favoriserait la viabilité des projets.

Voici ce qu'ils ont dit :

VISION CLAIRE - MISSION BIEN DÉFINIE :

- ✍ La philosophie et la démarche, les valeurs et principes ainsi que les missions et mandats de l'organisme doivent être clairement exposés et compris.

INTERVENANTS ENGAGÉS :

- ✍ Des conseils d'administration bénévoles engagés et judicieusement formés.
- ✍ Les organismes font preuve d'astuces sur le plan politique et savent comment profiter du système pour réaliser leur vision.
- ✍ Une plus grande participation des personnes desservies (et de l'ensemble de la collectivité) aux activités organisées par les groupes bénévoles.
- ✍ Avoir une bonne stratégie de relations publiques/de marketing.
- ✍ Valoriser les gens, célébrer les succès, reconnaître les réalisations.

NOUVEAU RESPECT POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE :

- ✍ Reconnaissance et documentation de la valeur générée par le financement – les résultats dans la collectivité.
- ✍ Un environnement où l'Accord entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole et communautaire est mis en œuvre.
- ✍ Valorisation du travail des bénévoles – offrir des crédits d'impôt pour les activités bénévoles.
- ✍ Mieux s'occuper des personnes qui jouent un rôle clé dans les organismes bénévoles : personnel, membres du conseil d'administration et bénéficiaires.
- ✍ Perfectionner les compétences recherchées dans le secteur bénévole et communautaire par le biais d'activités de formation.

COLLABORATION AU SEIN DU SECTEUR ET D'UN SECTEUR À L'AUTRE :

- ~~✍~~ Favoriser chez les bailleurs de fonds et dans la collectivité une compréhension de la valeur du travail de l'organisme (pour éviter de devoir constamment à démontrer la pertinence de son travail).
- ~~✍~~ Les organismes dont les mandats sont semblables s'unissent pour mettre en commun les ressources et travailler en collaboration.
- ~~✍~~ Obtenir la participation du secteur des affaires.

NOUVEAUX RAPPORTS DE FINANCEMENT :

- ~~✍~~ Un nouveau climat de dialogue entre les bailleurs de fonds et les organismes bénévoles en ce qui concerne la viabilité de projet et une volonté de changer les rapports de financement.
- ~~✍~~ Meilleurs outils et des occasions de réseautage pour permettre aux organismes bénévoles et aux bailleurs de fonds de travailler ensemble en vue de favoriser la viabilité des projets.
- ~~✍~~ Financement de base pour soutenir le fonctionnement organisationnel.
- ~~✍~~ Financement pluriannuel des projets (trois à cinq ans).
- ~~✍~~ Moins grande dépendance à l'endroit des campagnes de financement.
- ~~✍~~ Élargir la base de financement des organismes pour réduire la dépendance.
- ~~✍~~ Capacité d'associer les projets à phases multiples (plutôt que de prétendre que chaque projet est distinct).
- ~~✍~~ Changer les attitudes à l'égard de la viabilité – cela ne signifie pas que les organismes doivent se débrouiller tout seuls.

NOUVELLES DÉMARCHES D'ÉVALUATION DES PROGRÈS :

- ~~✍~~ Ressources destinées à l'évaluation des projets – réflexion plus approfondie sur les apprentissages.
- ~~✍~~ Formats de rapport et d'évaluation communs à tous les programmes de financement.
- ~~✍~~ Valorisation du développement communautaire – « faire des progrès » plutôt que simplement « mesurer les progrès ».
- ~~✍~~ Une compréhension qu'il faut du temps pour atteindre des buts/objectifs à plus long terme.

Les participants de la recherche croient qu'une étape clé du processus menant à la création d'un environnement idéal doit être l'organisation d'un

forum au cours duquel les organismes du secteur bénévole et communautaire du Canada atlantique et leurs bailleurs de fonds pourront parler face à face.

Nouvelles façons de travailler ensemble

Les participants de la recherche souhaitent explorer de nouvelles démarches qui s'attaquent aux problèmes sous-jacents qui nuisent à la viabilité – la nature et la disponibilité du financement destiné aux projets et, en particulier, l'absence de réseaux et de collaboration au sein des secteurs et entre les secteurs au Canada atlantique en général.

La recherche a permis de repérer plusieurs nouvelles démarches prometteuses qui engagent le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire. Ces démarches devraient être examinées davantage et pourraient faire l'objet de discussions plus approfondies dans le contexte d'un « forum d'apprentissage sur la viabilité de projet » au Canada atlantique, une proposition qui figure à la section Recommandations du présent rapport.

Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire :

Plusieurs participants ont suggéré que l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire⁸ de 2001 soit sciemment mis en application dans le cadre d'une démarche pilote au Canada atlantique. L'Accord, élaboré dans le cadre de l'initiative sur le secteur bénévole et communautaire, comprend des engagements à agir de la part du gouvernement du Canada et du secteur bénévole et communautaire pour favoriser la viabilité.

Code de bonnes pratiques de financement et Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques :

L'Accord a mené à l'élaboration du Code de bonnes pratiques de financement⁹ (2002), un outil permettant de repérer les pratiques associées aux relations de financement du secteur, et du Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques¹⁰ - deux domaines qui, selon les participants de la recherche, devront faire l'objet d'autres travaux avant que les différents intervenants puissent aborder la question de la viabilité des projets.

⁸ www.vsi-isisbc.ca/fr/relationship/order_tools.cfm

⁹ Idem

¹⁰ Idem

On peut donc imaginer qu'un effort visant à mettre sciemment en application l'Accord et les Codes à une échelle régionale, provinciale ou locale pourrait aider à résoudre ces problèmes.

Projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain :

Un participant de la recherche a recommandé d'examiner un nouveau modèle fédéral de prise de décisions en matière de financement utilisé dans l'évaluation des projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) menés dans l'Ouest canadien. Cet examen permettrait de déterminer s'il est souhaitable d'appliquer le modèle en question au Canada atlantique en vue de renforcer la collaboration entre le gouvernement et les collectivités, d'accroître la capacité organisationnelle et de favoriser la viabilité des projets.

Dans son budget 2003, le gouvernement fédéral a prévu de verser 25 millions de dollars pour permettre le lancement des projets pilotes de la SAMU dans huit centres urbains prioritaires de l'Ouest canadien où les besoins des Autochtones sont importants (les projets pilotes prendront fin en 2006).

Selon le document portant sur les conditions des projets pilotes de la SAMU :

[Traduction]

« Les projets pilotes visent à renforcer la capacité organisationnelle des organismes, des groupes et des collectivités d'Autochtones vivant en milieu urbain à l'échelle locale en vue d'accroître le leadership communautaire. »

« Ces projets pilotes ont pour objectif de mettre à l'essai des concepts innovateurs qui permettraient de mieux répondre, par le truchement des partenariats, aux besoins locaux des Autochtones vivant en milieu urbain. Dans le cadre de ces initiatives, les fonctionnaires fédéraux et provinciaux, de concert avec les organismes communautaires et autochtones, élaboreront conjointement des solutions innovatrices en vue de répondre aux problèmes locaux qui ne peuvent pas être réglés

dans le cadre des programmes existants. » (document sur les conditions des projets pilotes)

Les projets pilotes touchent cinq ministères fédéraux et les encouragent à coordonner leurs ressources dans les villes où sont menés les projets. « Le but ultime... est de combler l'écart en matière de changements de vie entre les Autochtones vivant en milieu urbain et l'ensemble de la population. » [traduction]

La démarche adoptée dans les projets pilotes de la SAMU semble faire écho à la demande des participants de la recherche visant l'établissement « d'un nouveau climat de dialogue entre les bailleurs de fonds et les organismes bénévoles » pour créer un environnement idéal favorisant la viabilité des projets.

La suggestion qui consiste à déterminer si la démarche utilisée dans les projets pilotes de la SAMU est transférable à d'autres secteurs d'activités multisectoriels fédéraux dans d'autres régions du pays, notamment au Canada atlantique, devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi.

Prochaines étapes

Les organismes qui ont participé à la recherche ont démontré leur volonté d'élaborer des démarches plus efficaces en vue de favoriser la viabilité des projets – des démarches qui ressemblent à l'« environnement idéal » décrit à la section précédente.

Ces organismes ont fait part de leur intérêt à participer à des activités futures qui permettraient de mettre en pratique les leçons tirées de la présente recherche dans leurs projets, de même qu'à des activités qui encouragent une plus grande collaboration entre les organismes bénévoles et les bailleurs de fonds au Canada atlantique.

Un plan d'action

Les participants de l'atelier de réflexion ont suggéré les stratégies suivantes à titre de cadre d'action découlant de la recherche. En se fondant sur le consensus atteint (voir ci-dessous), ils ont formulé des recommandations précises. Celles-ci sont décrites aux pages suivantes.

- ✍ Diffuser les conclusions de la recherche ou les recommandations auprès des principaux groupes d'intérêt et les présenter à l'occasion de consultations sur les politiques (au Canada atlantique et à l'échelle du pays).
- ✍ Élaborer et distribuer aux groupes d'intérêt un court résumé convivial de la recherche et une présentation PowerPoint facile à utiliser.
- ✍ Diffuser dans les médias les résultats de la recherche (obtenir l'aide des participants de la recherche pour coordonner la diffusion dans l'ensemble de la région de l'Atlantique).
- ✍ Utiliser les résultats de la recherche pour « former sur place » les membres des groupes bénévoles et leurs bailleurs de fonds.
- ✍ Examiner davantage/modifier les outils, les processus et les pratiques exemplaires de viabilité mentionnés par les participants de recherche en vue de les utiliser au Canada atlantique.
- ✍ Outils à inclure : (a) une liste de vérification simple; (b) un guide ou un manuel plus complet (un manuel pratique en lien avec la liste de vérification); et (c) des études de cas/profils des pratiques exemplaires déjà utilisées.

- ~~✍~~ Processus à inclure : (a) mettre à l'essai/utiliser les outils/démarches de viabilité dans des contextes communautaires au Canada atlantique; (b) évaluer l'efficacité des outils/démarches.
- ~~✍~~ Organiser un « forum d'apprentissage sur la viabilité de projet » réunissant les organismes du secteur bénévole et communautaire et les principaux bailleurs de fonds du Canada atlantique pour discuter de l'élaboration d'une vision commune de la viabilité de projet et des nouvelles démarches.

Recommandations

A) Diffuser les résultats de la recherche

À titre de mesures à prendre immédiatement, les participants de la recherche recommandent :

1. **Que le rapport de recherche sur la viabilité de projet soit :**
 - d) **Diffusé auprès des groupes du secteur bénévole et communautaire et des bailleurs de fonds du Canada atlantique;**
 - e) **Diffusé auprès d'organismes nationaux sélectionnés qui démontrent un intérêt à renforcer le secteur;**
 - f) **Affiché sur les sites Web des participants de la recherche.**

2. **Qu'un résumé convivial et une présentation PowerPoint de la recherche soient préparés et diffusés auprès des principaux groupes d'intérêt pour les aider à poursuivre la diffusion des résultats de la recherche.**

3. **Que les résultats de la recherche soient publiés dans les médias (en collaborant avec les participants de la recherche pour tenter de coordonner la publication dans l'ensemble du Canada atlantique).**

4. **Que l'on envisage d'utiliser les résultats de la recherche pour offrir une « formation sur place » aux membres des organismes du secteur bénévole et communautaire et aux principaux bailleurs de fonds.**

5. **Que l'on examine les possibilités de présenter les résultats de la recherche à des conférences, des ateliers et des forums sur les politiques traitant de la question au Canada atlantique (et à l'échelle du Canada), notamment :**
 - **Audiences précédant le dépôt des budgets des gouvernements fédéral et provinciaux**

- Forums sur les politiques sociales
- Forum du secteur bénévole et communautaire
- Réseau de financement du Conseil canadien de développement social
- Forum annuel sur les politiques publiques et le secteur communautaire organisé par l'Université Queen's
- Conférence annuelle du Conseil canadien de développement social qui aura lieu à Fredericton (N.-B.) en 2005

B) Élaborer/mettre à l'essai de nouveaux outils et de nouvelles démarches

Les participants de la recherche ont également souligné le besoin d'élaborer une gamme d'outils pour les aider à accroître la viabilité de leurs projets, notamment :

- ~~///~~ **Une liste de vérification simple des critères de viabilité**
- ~~///~~ **Un guide ou un manuel sur la viabilité (en lien avec la liste de vérification)**
- ~~///~~ **La mise à l'essai des démarches types et des pratiques exemplaires**

L'analyse documentaire a permis de découvrir plusieurs outils conçus pour aider les organismes à planifier la viabilité. Ces outils devraient être examinés plus en détails pour déterminer leur efficacité et leur adaptabilité en vue de répondre aux besoins des organismes du secteur bénévole et communautaire.

Les outils suivants devront être examinés plus en détails :

- ~~///~~ **Self Assessment Sustainability Module (International Planned Parenthood Federation - Western Hemisphere, New York, NY), 1998;**
- ~~///~~ **Sustainability Planning Workbook (The Finance Project, Washington, D.C.), 2003;**
- ~~///~~ **Guide for Improving Sustainability, (The Evaluation Centre, Western Michigan University);**

***Project Design for Program Managers* (The Centre for Development and Population Activities, Washington, D.C.), 1993.**

Le *Guide for Improving Sustainability* est une liste de vérification relativement simple, ce qui répond au besoin de recourir à un outil facile d'utilisation.

Le *Sustainability Planning Workbook* semble correspondre davantage à un guide ou un manuel plus complet.

Il comprend cinq modules étape par étape (chacun accompagné d'un disque compact) conçus pour aider les responsables de l'élaboration des programmes et les dirigeants communautaires à cerner les questions clés relatives à la viabilité des initiatives prometteuses et à l'élaboration d'un plan complet. Il s'agit également du plus récent outil parmi les ressources documentaires disponibles.

Le *Sustainability Planning Workbook* comprend les cinq modules suivants :

- I Building a Sustainable Initiative* [Créer une initiative viable]
- II Developing a Vision and Results Orientation* [Élaborer une vision et une orientation des résultats]
- III Creating a Strategic Financing Plan* [Créer un plan financier stratégique]
- IV Building Organizational Capacity and Community Support* [Renforcer la capacité organisationnelle et le soutien communautaire]
- V Developing and Writing the Plan* [Élaborer et rédiger le plan]

Les cinq modules du manuel comprennent plus de 150 pages de lecture et d'activités. Toutefois, sans formation préalable, les groupes du secteur bénévole et communautaire pourraient éprouver des difficultés à utiliser le manuel.

Les outils repérés au cours de la recherche, y compris le manuel (*Sustainability Planning Workbook*) pourraient toutefois être modifiés et

adaptés aux besoins des organismes du secteur bénévole et communautaire au Canada atlantique.

Il est donc recommandé :

6. **Que les outils de planification de la viabilité repérés au cours de la recherche soient examinés plus en détails en collaboration avec les organismes du secteur bénévole et communautaire pour déterminer leur efficacité à répondre aux besoins cernés;**
7. **Que l'on envisage d'élaborer (a) une liste de vérification simple; (b) un guide ou un manuel plus complet (un manuel pratique en lien avec la liste de vérification); et (c) des études de cas/profils des pratiques exemplaires déjà utilisées;**
8. **Que les outils de planification de la viabilité soient adaptés en vue de leur utilisation par les organismes du secteur bénévole et communautaire du Canada atlantique;**
9. **Que les outils destinés aux organismes soient « animés » à l'aide d'une méthode axée sur l'apprentissage positif et facilité favorisant l'acquisition des connaissances et l'atteinte de résultats, et permettant d'évaluer l'efficacité des outils en vue d'une éventuelle application à une plus vaste échelle.**

C) Apprentissage partagé

Comme l'ont démontré les résultats de la recherche auprès des participants du secteur bénévole et communautaire, les organismes communautaires sont eux-mêmes une source d'outils et de pratiques efficaces qui favorisent la viabilité.

Qu'arriverait-il si les organismes du secteur bénévole et communautaire avaient l'occasion de mettre en commun le fruit de leurs apprentissages en ce qui concerne les pratiques actuelles de planification de la viabilité?

Plusieurs participants de la recherche appuient l'idée de faire participer des organismes sélectionnés à un exercice de partage des connaissances consistant à échanger les pratiques exemplaires repérées dans la présente recherche et de les mettre en application dans leurs projets en cours.

Cette démarche d'« apprentissage partagé » peut être menée en même temps que les activités de « formation sur place » ou de mise à l'essai des nouveaux outils et des nouvelles démarches recommandés à la suite de la recherche, ou les deux.

Il est donc recommandé :

- 10. Que l'on envisage de mettre à l'essai les pratiques exemplaires existantes en matière de planification de la viabilité et utilisées à l'heure actuelle par certains participants de la recherche et de les mettre en application dans le cadre des projets d'organismes bénévoles intéressés en adoptant une démarche axée sur le soutien des pairs ou l'encadrement.**

D) Un forum d'apprentissage sur la viabilité des projets

Les participants de la recherche cherchent des occasions d'étendre le réseau des organismes du Canada atlantique intéressés par la question de la viabilité des projets – dans le but de partager des expériences et d'élaborer des stratégies qui favorisent la viabilité.

Certains participants ont recommandé d'offrir aux organismes du réseau une séance de réseautage face à face avec les groupes d'intérêt pertinents – et ont commencé à dresser une liste préliminaire des participants à un éventuel forum.

Les participants de l'atelier de réflexion ont parlé plus en détails de cette suggestion et recommandent :

- 11. Qu'un « forum d'apprentissage sur la viabilité des projets » soit organisé, réunissant les organismes du secteur bénévole et communautaire du Canada atlantique et leurs principaux bailleurs**

de fonds, pour élaborer une vision commune de la viabilité des projets, tisser des liens plus solides et explorer de nouveaux outils et de nouvelles démarches en vue de favoriser la viabilité.

Conclusion

Le besoin de favoriser la viabilité des projets dans le secteur bénévole et communautaire est une question d'importance cruciale non seulement pour les collectivités desservies par les organismes mais également pour les organismes eux-mêmes. Sans des projets viables, il y a peu d'espoir d'assurer un développement durable et de créer des collectivités dynamiques.

Les résultats de recherche présentés dans ce rapport comblent une lacune connue en permettant de mieux comprendre la question de la viabilité des projets et les facteurs essentiels qui favorisent la viabilité. La recherche a permis de dresser un tableau de la situation fondé sur les expériences pratiques (défis et réussites) des organismes du secteur bénévole et communautaire œuvrant pour améliorer la viabilité de leur travail.

Le présent rapport se reporte tout particulièrement au contexte du Canada atlantique puisque l'auteur examine les pratiques efficaces utilisées actuellement dans la région et les mesures qui pourraient être prises à l'avenir pour favoriser la viabilité des projets dans l'ensemble de la région.

Il se dégage un fort consensus parmi les participants de la recherche en ce qui a trait au besoin d'élaborer de nouveaux outils et de nouvelles démarches pour aider les organismes à planifier la viabilité, au besoin de créer un réseau et de collaborer de façon plus efficace sur cette question et à l'importance d'engager les responsables de l'élaboration des politiques et des décisions de financement dans une démarche visant à trouver des solutions.

Il se dégage également un large consensus concernant le besoin, à long terme, de mettre à l'essai de nouvelles démarches, en collaboration avec les bailleurs de fonds et d'autres partenaires pour aider à contrer les obstacles systémiques sous-jacents qui nuisent à la viabilité des projets.

Le rapport présente une série de recommandations concrètes sur les prochaines mesures à prendre pour répondre aux besoins à court et à long terme repérés par les participants de la recherche et au cours de l'analyse documentaire.

Il est à souhaiter que l'on donne suite aux recommandations du rapport et que cet important effort soit maintenu.

Annexe A

Analyse documentaire

Titre/source	Description	Type de ressources
Code de bonnes pratiques de financement , Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa, 2002. www.vsi-isbc.ca	Le code est un outil de repérage des pratiques liées à l'aspect financier des relations entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement fédéral. Il vise à orienter les interactions en matière de politiques et de pratiques de financement.	Politique Pratique exemplaire Outil
Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques , Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa, 2002. www.vsi-isbc.ca	Le code vise à renforcer et à améliorer la relation qui existe entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement fédéral et est l'expression d'un engagement envers un dialogue visant à améliorer les politiques publiques.	Politique Pratique exemplaire Outil
Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire , Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, 2001. www.vsi-isbc.ca	Élaboré conjointement par le gouvernement fédéral et le secteur bénévole et communautaire, l'accord décrit brièvement les valeurs et principes qui régiront la relation entre le gouvernement et le secteur.	Politique Pratique exemplaire Outil
Capacity inventory , The Asset-based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University, Evanston, IL. www.northwestern.edu/ipr/abcd (en anglais seulement)	L'Asset-Based Community Development Institute (ABCD), créé en 1995, est le résultat de trois décennies de recherche sur le développement communautaire. L'ABCD appuie le renforcement des capacités et le développement communautaire de deux façons : (1) en favorisant des interactions approfondies et substantielles avec des personnes qui travaillent au développement de l'esprit communautaire et (2) en produisant des ressources et des outils pratiques à l'intention des personnes qui travaillent au développement de l'esprit communautaire en vue de repérer, de soutenir et de mobiliser les atouts du voisinage.	Outil Pratique exemplaire
Pressées de toutes parts : ce dont les petites organisations sans but lucratif ont besoin pour survivre et prospérer , Linda Roberts, Secteur bénévole et communautaire, Ottawa, 2001. www.vsi-isbc.ca	Ce document est le résumé des succès et des difficultés des petites organisations et des appuis dont elles ont besoin pour faire leur travail de façon efficace.	Ressource
Cracks in the foundation: a study of Toronto's community-based human service sector , Community & Neighbourhood Services, Ville de Toronto, Toronto, 2003. www.toronto.ca/depts/pdf/cns_survey_report.pdf (en anglais seulement)	Cette étude porte sur la stabilité et la capacité du secteur des services sociaux communautaires dans les domaines de la prestation de services, de la gestion des ressources humaines et des ressources financières. On y repère des problèmes tels que le manque de financement pour couvrir les coûts organisationnels de base, les cycles de financement annuels plutôt que pluriannuels et les exigences incompatibles ou trop lourdes en matière de reddition de comptes.	Ressource
Développement des ressources humaines dans le	Fournit des renseignements et des outils pour aider les organismes à attirer. à	

Annexe A

Analyse documentaire

Titre/source	Description	Type de ressources
secteur bénévole et communautaire (RHSBC). Fondations communautaires du Canada, Centraide du Canada, Regroupement des organisations nationales bénévoles. www.hrvc.ca	soutenir et à conserver le personnel.	Outil
Evaluation's role in supporting initiative stability , Harvard Family Research Project, Cambridge, MA, 2002. http://gseweb.harvard.edu/hfrp/about.html (en anglais seulement)	Ce document suggère de quelle façon l'évaluation peut aider les fondations à s'assurer qu'une discussion sur la viabilité est amorcée suffisamment tôt dans le projet et poursuivie à chaque étape du projet.	Outil Ressource
Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif , Katherine Scott, Conseil canadien de développement social, Ottawa, 2003, www.ccsd.ca	Ce rapport décrit l'émergence d'un nouveau régime de financement qui influe sur la façon dont les organismes bénévoles et sans but lucratif parviennent à survivre et à obtenir leur part du gâteau au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel et de moins en moins stable. L'étude évalue l'impact de ces changements sur la capacité et la viabilité à long terme des organismes.	Politique
Guide for improving sustainability . The Evaluation Centre, Western Michigan University. www.ate.wmich.edu (en anglais seulement)	Fournit une liste de vérification commode (sur une page) visant à accroître la viabilité.	Outil
Répertoire des pratiques exemplaires en matière de financement et d'obtention des ressources des organismes du secteur bénévole et communautaire au Canada , Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa, 2004. www.vsi-isbc.ca	Fournit un ensemble d'études de cas régionales qui mettent en lumière les pratiques de financement fructueuses de plusieurs organismes bénévoles canadiens. Ces études de cas ont été menées dans six régions, représentant toutes les provinces et tous les territoires, et présentent des exemples de démarches créatives adoptées par les organismes bénévoles pour recueillir et utiliser des fonds et des ressources, et y avoir accès, pour renforcer leur capacité organisationnelle à long terme de répondre aux besoins des collectivités qu'ils desservent.	Pratique exemplaire Outil
Initiative pancanadienne d'apprentissage , Association canadienne des collèges communautaires et Regroupement des organisations nationales bénévoles. www.vsi-isbc.ca/fr/hr/nli.cfm	La vision de l'IPA consiste « à encourager un leadership dynamique dans le secteur bénévole et communautaire – efficace, attentif et responsable – qui favorisera une démocratie féconde et des collectivités accueillantes et chaleureuses, en offrant l'accès à une éducation et à une formation pertinentes afin de contribuer au développement des ressources humaines ».	Ressource Outil
Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral : Un guide pour le secteur bénévole et communautaire . Initiative sur le	Un outil conçu pour aider les organismes bénévoles et communautaires à participer aux échanges en matière d'établissement des politiques publiques fédérales. Le guide permet aussi de renseigner davantage les ministères	Politique Outil

Annexe A

Analyse documentaire

Titre/source	Description	Type de ressources
secteur bénévole et communautaire, Ottawa, 2004. www.vsi-isbc.ca	fédéraux sur la façon de faire intervenir leurs homologues du secteur bénévole et communautaire plus efficacement.	
Enthousiasme et motivation sous tension dans le secteur à but non lucratif , Réseaux canadiens de recherche en politique publique, Ottawa, 2003. www.cprn.org	Ce rapport de synthèse présente les conclusions d'une série de quatre documents, en repérant des thèmes et des problèmes clés communs et en suggérant des changements en vue de renforcer la capacité du secteur sans but lucratif en matière de ressources humaines.	Politique
Project design for program managers: conducting a workshop on planning community-based projects , The Centre for Development and Population Activities. Washington, D.C., 1994. www.cedpa.org/publications (en anglais seulement)	Ce manuel est destiné aux formateurs des gestionnaires de projet travaillant dans des organisations non gouvernementales et des ministères gouvernementaux. Il a servi à former des gestionnaires partout dans le monde et répertorie les activités de formation utilisées par le CEDPA dans de nombreux programmes pour renforcer la capacité des organismes qui œuvrent dans les domaines de la santé, de la planification familiale et dans d'autres domaines du développement.	Outil
Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) , ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, Québec. www.mess.gouv.qc.ca/francais/saca	Ce secrétariat provincial a été créé par le gouvernement du Québec en 1995 pour soutenir et promouvoir le développement du secteur communautaire et bénévole. Son mandat comprend l'élaboration de politiques, la promotion de la collaboration, la sensibilisation du public et l'administration d'un fonds réservé au secteur dont le financement représente 5 % des revenus nets des casinos provinciaux.	Politique Pratiques exemplaires
Self-assessment module on sustainability. International Planned Parenthood Federation (Western Hemisphere Region), New York, 1998. www.ippfwhr.org (en anglais seulement)	Outil d'évaluation de la capacité des organismes non gouvernementaux et gouvernementaux. Ce module évalue l'efficacité des activités de viabilité, en mettant l'accent sur trois domaines clés : les pratiques de gestion, la viabilité financière et la capacité d'assurer la continuité des programmes.	Outil
L'établissement d'un plan d'action pour faire avancer la question du financement , Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa, 2002. www.vsi-isbc.ca	Les auteurs du rapport font des recommandations au gouvernement fédéral et aux organismes du secteur bénévole et communautaire concernant les activités et les initiatives visant à obtenir le financement nécessaire en vue de permettre au secteur bénévole et communautaire de continuer d'atteindre ses objectifs généraux en matière d'aide sociale, de culture, d'environnement et de loisirs (et ainsi à renforcer les collectivités comme un moyen et une fin).	Politique
Social entrepreneurship literature review. Sherrill Johnson, Social Entrepreneurs Network, 2003. info@sen.org.au (en anglais seulement)	Présente un survol de la documentation spécialisée existante dans le nouveau domaine de l'entrepreneurship social, examine le sujet en tenant compte des attentes croissantes que ce domaine suscitera et appuie des façons radicalement nouvelles et efficaces de régler les problèmes sociaux pressants.	Définition Politique

Annexe A

Analyse documentaire

Titre/source	Description	Type de ressources
Survival to sustainability: building sustainability into your project plan , Gillian Kerr, S2S. www.ecommons.net/sustain/main.phtml?show=welcome&lang=french	Fournit un modèle pour l'élaboration d'un plan de projet générique, fondé sur la prémisse voulant que – pour connaître du succès – les organismes sans but lucratif doivent définir la viabilité comme une exigence au début du projet et utiliser la poursuite de cet objectif comme un outil de planification durant toute la durée du projet.	Outil
Sustainability planning workbook: planning for the future , The Finance Project, Washington, D.C., 2003. www.financeproject.org (en anglais seulement)	Aide les responsables de l'élaboration de programmes et les dirigeants communautaires à repérer les problèmes de base qui nuisent à la viabilité des initiatives prometteuses; à aborder des détails stratégiques; et à élaborer un plan global.	Outil
Viabilité , Secrétariat national pour les sans-abri, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ottawa, 2001.	Le Secrétariat a élaboré ces lignes directrices en matière de viabilité de projet dans le contexte de l'Initiative nationale pour les sans-abri. Celles-ci reconnaissent que la viabilité dépend du maintien des processus communautaires.	Outil
Conditions d'exécution des projets pilotes de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) , Gouvernement du Canada, 2003.	Le mandat établit un mécanisme horizontal pour faciliter la coordination des efforts fédéraux dans les zones urbaines et à renforcer la capacité organisationnelle au niveau local des organismes, des groupes et des collectivités autochtones en milieu urbain en vue d'accroître le leadership communautaire.	Politique Pratique exemplaire
La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada , Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2003. www.nonprofitscan.ca	Le rapport révèle que les organismes bénévoles au Canada sont confrontés à d'importants défis de financement dans leurs efforts pour satisfaire les demandes croissantes en matière de services. Les défis comprennent la réduction des services, la réduction du financement, la concurrence, la pénurie de ressources humaines et le besoin de planification stratégique et d'élaboration de politiques.	Politique Ressource
Toronto enterprise fund: building livelihoods for homeless and low-income people . www.torontoenterprisefund.ca (en anglais seulement)	Le Toronto Enterprise Fund est le résultat de la convergence des intérêts du gouvernement, de la collectivité et des donateurs à s'attaquer à la cause fondamentale de l'itinérance – la pauvreté et l'absence de possibilités économiques. Les bailleurs de fonds et les organismes communautaires ont créé le Toronto Enterprise Fund – un partenariat de programmes unique où les trois ordres de gouvernement et le secteur bénévole et communautaire jouent un rôle en vue d'élaborer des entreprises à vocation sociale œuvrant auprès des sans-abri.	Pratique exemplaire Ressource
Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions .	Ce document fait une importante distinction entre les entreprises et les organismes innovateurs sans but lucratif et discute de différentes idées visant	Définition

Annexe A

Analyse documentaire

Titre/source	Description	Type de ressources
Jerr Boschee and Jim McClurg, Social Enterprise Alliance. Seattle, WA, 2003. (en anglais seulement)	à marier la mission et les objectifs financiers.	
Qu'est-ce que le développement durable? Système d'information sur le développement durable, Gouvernement du Canada. www.sdinfo.gc.ca	SDinfo est le portail d'information du gouvernement du Canada en matière de développement durable. Le développement durable, c'est prendre des décisions en tenant compte globalement de l'économie, de la société et de l'environnement. Tous les Canadiens et toutes les Canadiennes ont un rôle à jouer dans l'évolution du développement durable, notamment tous les ordres de gouvernement, le secteur des affaires et l'industrie, la société civile, les groupes communautaires et les citoyens.	Définition Ressource
When projects flounder: coming to the rescue when good grants go astray , GrantCraft – The Ford Foundation, New York, 2002. www.grantcraft.org (en anglais seulement)	Dans ce guide, les subventionneurs décrivent leurs expériences avec des projets difficiles et expliquent comment ils ont réagi – ou comment ils auraient souhaité réagir. En rétrospective, les vétérans décrivent les leçons qu'ils en ont tirées et offrent des conseils sur la façon la plus efficace et opportune de composer avec les signaux de détresse.	Outil

Filename: Appendix A-French version.doc
Directory: A:
Template: C:\Documents and Settings\abugden.PLATO\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
Title: Title/Source
Subject:
Author: Bruce Pearce
Keywords:
Comments:
Creation Date: 11/22/2004 2:09 PM
Change Number: 2
Last Saved On: 11/22/2004 2:09 PM
Last Saved By: Paulette Curtis
Total Editing Time: 1 Minute
Last Printed On: 12/13/2004 12:12 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 5
Number of Words: 2,331 (approx.)
Number of Characters: 13,291 (approx.)

Annexe B

Recherche sur la viabilité de projet dans le secteur communautaire et bénévole au Canada atlantique

**« Comblé les lacunes en vue de poursuivre le bon travail »
Organisme parrain : le centre Murphy, St. John's (Terre-Neuve).**

Questions d'entrevue :

Contexte organisationnel :

1. Décrivez brièvement l'origine, la mission, la taille (personnel, budget) et les principales activités en cours (services, programmes, projets) de votre organisme.

Remarque : Si les renseignements susmentionnés sont fournis dans le site Web ou une brochure de votre organisme, veuillez le confirmer et passer à la question suivante.

Compréhension de la viabilité et des facteurs connexes :

2. Comment décririez-vous ou définiriez-vous la viabilité de projet dans le secteur bénévole et communautaire?
 - a) Pouvez-vous indiquer les composantes ou les facteurs qui sont essentiels pour assurer ou favoriser la viabilité?
 - b) Discutez des facteurs de viabilité mentionnés à la question précédente sur le plan des atouts et des lacunes, en vous fondant sur votre propre expérience (c.-à-d., lesquels sont fréquents ou rares?).

Expériences en matière de viabilité de projet :

3. Selon votre expérience, quels (a) défis avez-vous dû relever et quels (b) succès avez-vous obtenus en matière de viabilité de projet?
4. Avez-vous trouvé des façons de favoriser la viabilité d'un projet au sein de votre organisme que vous classeriez parmi les « pratiques exemplaires » que d'autres organismes pourraient souhaiter examiner?
 - a) Connaissez-vous d'autres groupes du secteur bénévole et communautaire qui ont fait preuve d'une efficacité particulière à cet égard? Si oui, veuillez préciser.

Idées et recommandations pour favoriser la viabilité de projet :

5. En tenant compte des facteurs essentiels de viabilité mentionnés plus tôt et de vos défis ou succès dans ce domaine :
 - a) Quel serait un environnement idéal pour favoriser la viabilité d'un projet?
 - b) À long terme, quelles recommandations formuleriez-vous pour favoriser la viabilité de projet et qui devrait y donner suite?

Annexe B

- c) À court terme, quelles mesures devraient être prises et/ou quels outils devraient être élaborés pour soutenir un organisme comme le vôtre en vue de favoriser davantage la viabilité des projets?

Filename: Filling the Gap Appendix B-French Version.doc
Directory: A:
Template: C:\Documents and Settings\abugden.PLATO\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
Title: Project Sustainability Research in the Voluntary Sector
Subject:
Author: Bruce Pearce
Keywords:
Comments:
Creation Date: 11/19/2004 9:55 AM
Change Number: 2
Last Saved On: 11/19/2004 9:55 AM
Last Saved By: Paulette Curtis
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 12/13/2004 12:12 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 2
Number of Words: 324 (approx.)
Number of Characters: 1,850 (approx.)