

Comité consultatif de la Table conjointe sur les moyens d'action

Rapport final

Table des matières

Introduction	1
Au sujet du Comité consultatif	1
Les travaux du Comité consultatif	3
Recherche et échange d'information	3
Perfectionnement des compétences et recrutement	6
Développement des capacités stratégiques	9
Développement des capacités financières	10
Leçons retenues	11
Initiative conjointe du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire	11
Contenu et processus lié au contenu	12
Les défis que comportent les initiatives uniques à durée limitée	14
Prochaines étapes recommandées	14
Recherche et échange d'information	15
Développement des compétences et recrutement d'employés rémunérés au sein du secteur bénévole et communautaire	15
Développement des capacités stratégiques au sein du secteur bénévole et communautaire	16
Développement des capacités financières au sein du secteur bénévole et communautaire	16
Prochaines étapes visant le soutien des connaissances acquises	17
Conclusions	17
Annexe 1 – Membres	19
Annexe 2 – Personnel du Secrétariat de l'appareil gouvernemental	20
Annexe 3 – Principes directeurs régissant le Comité directeur conjoint	21
Annexe 4 – Dépenses de la Table conjointe sur les moyens d'action et du Comité consultatif	23

Introduction

En 2000, le gouvernement du Canada a lancé l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), qui s'échelonnait sur cinq ans, en ayant deux objectifs précis : améliorer les relations entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire, et renforcer la capacité du secteur à répondre aux besoins des Canadiens.

Pour mener à bien cette tâche, sept tables conjointes ont été créées; chacune d'entre elles coprésidée par un représentant du gouvernement et un représentant du secteur et composée d'un nombre égal de représentants du secteur bénévole et communautaire et du gouvernement fédéral. L'une de ces tables était la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA), qui s'est vu attribuer trois secteurs particuliers relatifs au renforcement des capacités au sein du secteur bénévole et communautaire : perfectionnement des compétences et recrutement (ressources humaines); recherche et échange d'information; stages et bourses en élaboration de politiques (capacités stratégiques). La TCMA appuyait également une partie des travaux effectués par le *Groupe de travail sur le financement* du secteur bénévole et communautaire.

Pendant les deux premières années de l'ISBC, la TCMA a poursuivi ses travaux en réalisant certains projets particuliers. À la fin de 2002, l'étape « table conjointe » de l'ISBC a pris fin. Comme prévu, le Comité consultatif de la Table conjointe sur les moyens d'action (CCTCMA), qu'on nomme « Comité consultatif » pour la suite du présent rapport, a poursuivi les travaux de la Table conjointe sur les moyens d'action au cours des trois années suivantes.

Le présent rapport est axé sur les projets et les produits dont le Comité consultatif a assuré le suivi au cours de son mandat, du début de 2003 à sa conclusion en mars 2005.

Au sujet du Comité consultatif

Le **mandat** du Comité consultatif visait ce qui suit :

... fournir coordination et leadership au travail continu de la TCMA, en s'assurant que les projets sont reliés entre eux ainsi qu'aux activités plus générales de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC). Le Comité peut aussi proposer des activités additionnelles qui se concrétiseront au fur et à mesure que les projets se dérouleront et il peut fournir une orientation à cet égard. Il continuera d'assurer conjointement le leadership de trois initiatives stratégiques, comme l'a déterminé la TCMA initiale : Recherche et échange d'information, Stages et bourses en

élaboration de politiques, et Perfectionnement des compétences et recrutement.

Ses **membres** comprenaient les coprésidents de la Table conjointe sur les moyens d'action, le président ou un autre délégué de ses trois initiatives stratégiques (ressources humaines, stages et bourses en élaboration de politiques, et recherche) et le président ou un autre représentant du Groupe de travail sur le financement. La liste des membres du Comité consultatif au cours de ses trois années d'existence se trouve en annexe 1. Aucun des membres ne pouvait se faire remplacer.

Deux sous-comités faisaient partie du Comité consultatif : le Groupe de travail sur le transfert des connaissances (GTTC) et le Comité directeur de la recherche (CDR) (décrit plus en détail ci-après). La liste des membres de ces sous-comités et du Groupe de travail sur le financement se trouve en annexe 1.

Le Groupe de travail sur le transfert des connaissances (GTTC) était composé des personnes qui dirigeaient chacun des projets du Comité consultatif. Le groupe se réunissait pour discuter de la façon dont les stratégies communes et la coordination pourraient permettre la mise en marché et la distribution des produits du Comité consultatif et ceux d'autres volets de l'ISBC. Grâce à leurs efforts, chaque rapport renvoie aux autres, et fait l'objet d'une description standard dans l'ensemble des publications. Ce groupe a également supervisé l'élaboration et la distribution d'une brochure et la rédaction d'articles décrivant tous les projets et les produits du Comité consultatif.

De plus, un Secrétariat du gouvernement du Canada appuyait les travaux du Comité consultatif. Il a été tout d'abord sous l'égide de Développement des ressources humaines Canada, puis du nouveau ministère de Développement social Canada. Le nom des employés de ce Secrétariat figure sur la liste en annexe 2. Les directeurs étaient responsables du Secrétariat et aidaient le Comité consultatif à mener à bien ses travaux.

Les **principes directeurs** qui régissaient le Comité consultatif étaient ceux définis par le Comité directeur conjoint (anciennement le Comité de coordination conjoint). Ils se trouvent en annexe 3.

Les **dépenses** réelles du TCMA et du Comité consultatif sont énumérées par projet en annexe 4. Bien qu'il s'agisse en grande partie de données finales, elles pourraient être modifiées légèrement lors de la clôture des projets.

Les travaux du Comité consultatif

Comme on l'a mentionné plus tôt, le Comité consultatif avait comme principale tâche de surveiller et de coordonner la rédaction et, le cas échéant, la communication des conclusions des projets de la Table conjointe sur les moyens d'action. Les responsabilités que le Comité consultatif devait assumer pendant son existence étaient considérables; elle touchaient aux trois grands domaines suivants – la recherche et l'échange d'information; le perfectionnement des compétences et le recrutement; ainsi que les stages et bourses en élaboration de politiques.

Recherche et échange d'information

Le Comité directeur de la recherche (CDR) a été créé par la Table conjointe et a été chargé d'assurer le suivi de l'*Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif* et d'aider la Table conjointe à renforcer la capacité de recherche et d'échange d'information des organismes bénévoles, quels que soient leur type ou leur taille.

Le mandat du CDR était le suivant :

- Aider le Comité consultatif à renforcer la capacité de recherche et d'échange d'information des organismes bénévoles, quels que soient leur type ou leur taille, en déterminant leurs besoins et leurs lacunes et en recommandant des études de recherche en conséquence;
- Donner des conseils au Comité consultatif pour déterminer, en mode descendant, les recherches qui devraient être effectuées pendant la seconde phase de l'ENOB afin de renforcer les dimensions des capacités du secteur bénévole et communautaire comme les politiques, les ressources humaines, les finances, les connaissances et l'utilisation de l'information;
- Conseiller le Comité consultatif et l'aider à élaborer un programme de recherches intégré pluriannuel portant sur le secteur bénévole et communautaire;
- De temps à autre, entreprendre des projets de recherche qui peuvent être confiés au CDR par le Comité consultatif et/ou donner des conseils sur ces projets, le cas échéant.

Le CDR s'est employé à préparer, à analyser, à publier et à communiquer trois principaux projets de recherche. Chacun d'entre eux contribue à élargir l'ensemble de connaissances sur la portée, les activités et les défis des organismes du secteur bénévole et sans but lucratif et parmi ceux qui les appuient grâce à leurs efforts, à leur temps et/ou à leur argent.

1. Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP)

Réalisée pour la première fois en 1997, puis répétée en 2000, par Statistique Canada, l'ENDBP fournit de l'information sur les dons de charité, le bénévolat et la participation communautaire des Canadiens. On cherche à savoir de quelle façon ils appuient les individus et les communautés que ce soit directement ou par le biais de leur implication dans des organismes sans but lucratif et de bienfaisance. Les données obtenues portent notamment sur les dons aux organismes bénévoles et communautaires, sur les activités bénévoles et sur les autres formes de participation communautaire. (Disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/knowledge/pdf/nsgvp_highlights.pdf)

À l'automne 2002, le gouvernement du Canada s'est engagé à financer cette enquête tous les trois ans, de façon continue. La plus récente enquête – qui se nomme maintenant l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (ECDBP), a été menée en 2004, et la publication des résultats est prévue pour l'automne 2005. Afin d'assurer le suivi des variations relatives au bénévolat et aux autres rôles de soutien, la technique d'échantillonnage employée lors de l'enquête la plus récente permet à certains répondants aux enquêtes précédentes d'être inclus dans les enquêtes ultérieures, ajoutant ainsi une dimension longitudinale aux connaissances obtenues grâce à l'enquête.

2. Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB)

L'ENOB est la toute première étude réalisée sur l'ensemble des organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada. L'enquête fournit des renseignements détaillés sur la taille et la portée du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada, notamment sur les différents types d'organismes, leurs activités, leurs budgets et le nombre de bénévoles et d'employés rémunérés. L'enquête permet également de mieux comprendre les besoins et les enjeux auxquels est confronté ce secteur en fournissant des données sur la façon dont les organismes perçoivent leurs forces et leurs faiblesses.

Les deux principaux objectifs du projet de l'ENOB étaient d'offrir un aperçu préliminaire des améliorations que pourraient apporter les organismes du secteur pour devenir plus aptes à s'acquitter de leurs missions, et de recueillir des données détaillées sur l'étendue du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada, les types d'organismes que compte le secteur et les services qu'ils offrent. L'ENOB a été réalisée par un consortium d'organismes sous la direction du Centre canadien de philanthropie (CCP) (maintenant Imagine Canada).

Au cours de la première phase du projet, des consultations ont été tenues en 2002 auprès d'organismes bénévoles et sans but lucratif de tout le pays pour en apprendre davantage sur les défis que doivent relever ces organismes pour s'acquitter de leurs missions et atteindre leurs objectifs, ainsi que sur les forces et les capacités particulières dont ils disposent. Les résultats de cette recherche ont été rendus publics en mai 2003 dans un rapport intitulé *La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*, disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/knowledge/pdf/capacity_to_serve.pdf.

La seconde phase du projet consistait en une enquête nationale portant sur environ 13 000 organismes bénévoles et sans but lucratif. L'enquête a été réalisée au printemps 2003 par Statistique Canada pour le compte du consortium responsable de l'ENOB. Le rapport, intitulé *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif*, a été publié le 20 septembre 2004 et est disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/knowledge/nsvvo_cornerstones.cfm.

Une troisième phase, qui sera achevée en mars 2006, supposera la tenue d'une série de tables rondes dans les régions de l'ensemble du pays. Des leaders du secteur bénévole et communautaire, des décideurs des gouvernements provinciaux et des administrations locales, et des leaders d'opinion participeront à ces tables rondes et tiendront des discussions sur les répercussions des conclusions de recherche de l'ENOB pour leur région respective. On produira des rapports décrivant les conclusions de ces discussions par région.

3. Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada

Ce rapport a été publié en mars 2005 et fait partie du premier projet systématique visant à analyser la taille, la portée, la structure, le financement et le rôle du secteur sans but lucratif dans les pays du monde entier. Organisé par le Centre for Civil Society Studies de la Johns Hopkins University à Baltimore, au Maryland, le projet vise à mieux faire connaître la société civile sur le plan pratique et théorique et à fournir les fondements servant à l'adoption de mesures publiques et privées en connaissance de cause.

Voici d'autres objectifs de la Johns Hopkins Comparative Study (étude comparative de la John Hopkins) :

- comprendre pourquoi les caractéristiques et la taille du secteur varient d'un pays à l'autre,

- relever les facteurs qui semblent favoriser ou freiner son développement,
- évaluer l'incidence des contributions du secteur,
- mieux faire connaître le secteur au sein de la population,
- fournir aux instances locales les moyens de procéder à une telle analyse dans le futur.

Le projet a débuté en 1990 dans 13 pays et s'étend maintenant dans 40 pays au total. L'ISBC et le mandat du Comité consultatif de la Table conjointe sur les moyens d'action ont permis au Canada d'y prendre part pour la première fois. Le Centre canadien de philanthropie (CCP) (maintenant Imagine Canada) est devenu le responsable canadien du projet et est connu en tant qu'associé de la Johns Hopkins Comparative Study pour le Canada.

En ayant recours au cadre de travail, aux définitions, aux stratégies de cueillette de données et à l'approche empirique comparative élaborés aux fins du projet, le CCP a réalisé les recherches nécessaires sur les principaux aspects du secteur au Canada. Les données pour ce projet sont tirées de données recueillies lors de l'*Enquête nationale des organismes bénévoles et sans but lucratif* et d'une analyse ultérieure. Grâce à l'*Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP)* et au *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat*, cette nouvelle étude contribue à une meilleure compréhension du secteur, de son importance, de sa contribution à l'économie, de ses défis et du rôle des citoyens qui l'appuient. Ce rapport est disponible en ligne à l'adresse <http://www.vsi-isbc.ca/fr/knowledge/hopkins.cfm>.

Perfectionnement des compétences et recrutement

Lors des travaux qui ont mené à l'ISBC, on a reconnu l'importance de former, de recruter et de maintenir en poste des employés rémunérés pour accroître la capacité du secteur bénévole et communautaire.

1. Initiative pancanadienne d'apprentissage

L'*Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA)* était axée sur des questions portant sur la formation d'employés rémunérés au sein du secteur. L'Association des collèges communautaires du Canada a codirigé ce projet d'abord avec le Regroupement des organisations nationales bénévoles (RONB), puis plus tard (2004) avec les Fondations communautaires du Canada (FCC). L'objectif de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage (IPA) est « d'encourager le leadership dynamique dans le secteur bénévole et communautaire – efficace, attentif et responsable – qui

favorisera le dynamisme de la démocratie et des collectivités accueillantes, en offrant l'accès à une éducation et à une formation pertinentes afin de contribuer au développement des ressources humaines ».

Par ses travaux, l'IPA a permis de définir les compétences essentielles que doivent posséder les leaders du secteur et de dresser un inventaire des possibilités d'apprentissage pour les employés rémunérés du secteur bénévole partout au Canada. Trois documents ont été produits à la suite des discussions de plus de 60 leaders provenant de différentes organisations du secteur bénévole et communautaire, qui ont eu lieu dans le cadre de cinq ateliers régionaux tenus dans diverses régions du Canada :

- La brochure, intitulée *Initiative pancanadienne d'apprentissage : Un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire*, fournit des renseignements généraux sur le développement des compétences de base. Elle est disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/pdf/nli_brochure.pdf.
- Plusieurs outils en matière de ressources humaines ont été conçus pour aider les conseils d'administration concernant l'embauche et l'évaluation du rendement de directeurs généraux. Ces outils sont décrits dans le document intitulé *Le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire : Outils en matière de ressources humaines*, et sont disponibles en ligne à l'adresse <http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/reports.cfm> ou http://www.hrvs-rhsbc.ca/initiatives/pg002_f.cfm.
- Le rapport, *Que font les leaders du secteur bénévole et communautaire?*, résume le processus de recherche. Il est disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/pdf/nli_report.pdf.

Trois projets pilotes ont été réalisés pour permettre de stimuler le développement du leadership du secteur bénévole et communautaire. L'un des projets, à Calgary, en Alberta, s'est servi d'un cercle d'apprentissage entre pairs servant à améliorer le rendement et la satisfaction au travail des directeurs généraux. Un rapport sur ce projet, intitulé *Le renforcement des capacités des directeurs généraux*, disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/pdf/strengthening_executive_capacity.pdf, a été publié en juin 2004. En Colombie-Britannique, le projet pilote s'intitulait « Renforcer la capacité en leadership : Établir une culture de l'apprentissage au sein du secteur bénévole et communautaire »; le rapport est disponible en ligne à l'adresse <http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/nli.cfm>. Le troisième projet pilote était l'École pancanadienne de leadership, offert dans quatre régions (Yellowknife, Niagara-on-the-Lake, Ottawa, et Nouvelle-Écosse); le rapport est disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/hr/pancdn_report.cfm.

2. Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

Le projet de développement des RHSBC visait à fournir aux organisations des outils pratiques en matière de ressources humaines pour leur permettre de recruter et de maintenir en poste des employés rémunérés. Il était mené par les Fondations communautaires du Canada en collaboration avec Centraide Canada. Le Regroupement des organisations nationales bénévoles était le partenaire initial.

Un des principaux produits des RHSBC est un site Web riche en ressources (<http://www.hrvs.ca>) où l'on trouve de nombreux outils pratiques et gratuits en matière de gestion des ressources humaines à l'intention d'organismes sans but lucratif au Canada. Ce site Web fournit des renseignements sur chaque étape de la gestion des ressources humaines, allant de la compréhension de la législation au recrutement, en passant par la gestion du rendement. Le site Web traite plus particulièrement des sujets suivants : la législation relative à l'emploi, les politiques et les procédures en matière de ressources humaines, le processus de dotation, la formation et le perfectionnement, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion du personnel et les milieux de travail. En plus du contenu et des outils créés par les RHSBC, il existe des liens vers d'excellentes ressources sur de nombreux sujets.

En plus du site Web, l'équipe du projet des RHSBC a mis en place et à l'essai un atelier de formation d'une journée en gestion des ressources humaines destiné aux organismes sans but lucratif et bénévoles. Cet atelier a été offert gratuitement à des groupes de gestionnaires d'organismes sans but lucratif dans cinq collectivités. Les organismes bénévoles ont également accès gratuitement à une présentation et à une brochure. Cette trousse, intitulée « Promouvoir l'importance des ressources humaines », vise à engager un dialogue sur la gestion des ressources humaines au sein des organismes, particulièrement avec les conseils d'administration.

Les RHSBC gèrent également un projet pilote de groupes de pairs en ressources humaines pour étudier l'efficacité des groupes de pairs dans le partage et le renforcement des connaissances en ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire. Les conclusions de ce projet pilote contribuent de manière précieuse à la mise sur pied et au maintien d'un groupe de pairs en ressources humaines.

Pendant les derniers mois du projet, l'équipe a collaboré avec un consultant privé pour développer des ressources et une formation destinées aux organismes sans but lucratif sur des questions liées aux compétences en

matière de résolution de conflits et de négociation. Deux séances de formation distinctes ont été offertes gratuitement à Ottawa et à Toronto, et ont été bien accueillies.

Les équipes de l'IPA et du projet des RHSBC ont compris dès le début que des projets à court terme ne pourraient pas répondre aux besoins continus en ressources humaines du secteur bénévole et communautaire. À cette fin, elles ont fait appel à Ressources humaines et Développement des compétences Canada et ont bénéficié d'un appui en vue d'étudier la mise sur pied possible d'un conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire. De tels conseils sont en fait des organismes menés par le secteur qui réunissent des intervenants en vue de régler les problèmes qu'éprouvent les employés rémunérés dans ce secteur. On compte parmi les intervenants des employeurs du secteur, des employés, des syndicats, des établissements d'enseignement/de formation et d'autres intervenants. En se fondant sur l'étude de faisabilité réalisée par le Programme des conseils sectoriels de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, on a pris la décision d'établir un Conseil sectoriel des ressources humaines du secteur bénévole et communautaire.

Développement des capacités stratégiques

1. Stages et bourses en élaboration de politiques (SBEP)

La principale activité s'inscrivant dans le cadre de la promotion du développement des capacités stratégiques au sein du secteur bénévole et communautaire était le projet SBEP. À l'origine, il s'agissait d'un projet pilote. De l'automne 2002 au printemps 2003, neuf stagiaires et boursiers ont été affectés soit à un ministère fédéral, soit à un organisme du secteur bénévole et communautaire. Pendant l'existence du Comité consultatif, une seconde phase visait à répéter le projet pilote avec de nouveaux participants; le financement limité a empêché les organisations du secteur bénévole et communautaire de compenser les coûts liés à la participation d'employés clés à d'autres activités; par conséquent, aucun représentant du secteur bénévole et communautaire n'a participé à la deuxième phase du projet. Cinq organismes du secteur bénévole et communautaire ont offert des postes à des stagiaires et à des boursiers du gouvernement fédéral.

Le projet SBEP avait pour objectif de développer les connaissances, l'expérience et les compétences en matière de politiques, dans les deux secteurs, et de permettre au secteur bénévole et communautaire de devenir un partenaire plus actif en matière d'élaboration de politiques publiques.

Le projet SBEP était géré par le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole (une initiative conjointe de l'Université d'Ottawa et de l'Université Carleton) ainsi que par le Centre for Public Sector Studies de l'Université de Victoria. Les expériences des stagiaires et des boursiers ont été intégrées dans des rapports finaux intitulés *Stages et bourses en élaboration de politiques : Renforcer les capacités d'élaboration des politiques publiques – un lien entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada*. Ces rapports sont disponibles en ligne aux adresses http://www.vsi-isbc.ca/eng/policy/pdf/piaf_final.pdf et http://www.vsi-isbc.ca/fr/policy/pdf/piaf_jun04.pdf.

2. Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral

Le Comité consultatif a également assuré le suivi de l'élaboration et de la publication du document *Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral : Un Guide pour le secteur bénévole et communautaire*, une ressource conçue pour aider les organismes bénévoles à participer aux échanges en matière d'élaboration des politiques publiques fédérales. Le Guide permet aussi de renseigner davantage les ministères fédéraux sur la façon de faire intervenir des partenaires du secteur bénévole et communautaire plus efficacement. L'objectif de ce projet est d'aider les organismes qui n'ont pas d'employés pouvant se consacrer à temps plein à l'élaboration de politiques. Le projet propose toutefois des ressources utiles à tous les organismes. Le Guide est disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/policy/policy_guide.cfm.

Développement des capacités financières

Comme on l'a mentionné plus tôt, une partie du soutien financier destiné au seul Groupe de travail sur le financement du secteur a été obtenu auprès de la TCMA, puis du Comité consultatif.

Pendant l'existence du Comité consultatif, le Groupe de travail sur le financement a publié deux rapports : *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif*, réalisé par le Conseil canadien de développement social (disponible au <http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/fundingmatters/cont.cfm>), et *Ressources pour la responsabilisation et la gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire* (disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/financial_guide/index.cfm). On a également étudié et préparé un ensemble Web de 63 études de cas portant sur six régions et mettant en évidence les pratiques efficaces d'organismes bénévoles canadiens en matière de

financement et d'obtention de ressources aux fins de diffusion sur Internet par un entrepreneur indépendant. Un financement supplémentaire a été garanti pour permettre la diffusion à grande échelle du rapport *Le financement, ça compte*, accordé entre autres à 22 ateliers locaux partout au Canada et comptant 1 300 participants.

Leçons retenues

Pour la préparation du présent rapport final, on a réalisé une série d'entrevues avec des membres choisis du Comité consultatif et des membres de ses trois sous-comités (Comité directeur de la recherche, Groupe de travail sur le transfert des connaissances, Groupe de travail sur le financement), et on a mis sur pied un groupe de réflexion composé des personnes interrogées. Un aspect important des entrevues et des groupes de réflexion était la discussion portant sur les leçons retenues. Celles-ci étaient divisées en trois catégories générales : l'initiative conjointe du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire; le contenu et le processus lié au contenu; les défis que comportent une initiative à durée limitée.

Initiative conjointe du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire

- **Confiance et compréhension accrues** : Un des résultats majeurs, selon les représentants du secteur bénévole et communautaire et du gouvernement du Canada siégeant au Comité consultatif et/ou à ses sous-comités, a été de mieux comprendre les pressions, les contraintes et les forces des uns et des autres. À mesure que la confiance s'est établie, un respect mutuel a vu le jour, reposant sur une compréhension accrue et un engagement partagé.
- **Les fonctionnaires sont très mobiles** : Les participants du gouvernement du Canada et du secteur bénévole et communautaire ont formulé des commentaires sur les difficultés engendrées par le roulement du personnel chez les représentants du gouvernement, en général attribuable à la progression professionnelle normale des personnes concernées. Le roulement du personnel avait pour conséquence une rupture de la continuité et la nécessité de « repartir à zéro » en ce qui concerne l'établissement de la confiance et le partage des connaissances. Un autre aspect de ce problème portait sur le fait que les représentants du gouvernement, qui se trouvent souvent au début de courbes d'apprentissage plutôt abruptes, n'étaient pas en mesure de prendre des engagements au nom du gouvernement, représenté par Développement des ressources humaines Canada, puis par Développement social Canada.

- **Des changements rapides apportés aux priorités gouvernementales exigent une certaine adaptation** : Les programmes gouvernementaux peuvent évoluer rapidement, à la suite de changements à la direction de partis politiques et/ou d'élections. La transition qui s'est effectuée en 2004, pour passer de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC) à « l'économie sociale », en est un exemple. De tels changements peuvent réduire le temps et l'attention que les représentants gouvernementaux accordent à des priorités gouvernementales antérieures, même si la nature conjointe d'initiatives telles que l'ISBC exigeait d'y consacrer plus de temps, et non moins de temps.
- **Le partage d'acquis est difficile** : Les participants du gouvernement en particulier ont formulé des commentaires à l'effet qu'ils ont éprouvé plus de difficulté que prévu à partager leurs connaissances avec leurs collègues. À moins d'être sur place, il était difficile de communiquer clairement la connaissance accrue découlant du processus. Les participants du secteur bénévole et communautaire ont remarqué que, bien que le roulement de personnel soit moins important dans ce secteur, les structures institutionnelles sont moins présentes, ce qui engendre également des difficultés au fil du temps quant au partage des acquis.
- **Les processus conjoints demandent du temps** : Les participants du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire ont réalisé qu'il n'était pas possible d'accélérer le processus. La compréhension partagée et claire des objectifs du Comité consultatif et des projets dont il assurait le suivi constituait un élément important, mais souvent absent, car il aurait d'abord fallu en discuter, ce qui ne s'est pas fait, faute de temps. Néanmoins, les participants des secteurs bénévole et public ont constaté que le temps supplémentaire nécessaire au processus même donnait lieu à des échéanciers de projet plus longs que ceux qui seraient nécessaires si chaque secteur agissait seul. Autre fait à noter : les participants du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire croyaient que le temps consacré au processus en valait réellement la peine, en ce qui concerne les résultats.

Contenu et processus lié au contenu

- **Le renforcement des capacités n'est pas une mince affaire** : La leçon retenue la plus importante porte sur le fait que le renforcement des capacités du secteur bénévole et communautaire, même lorsqu'on se limite à trois secteurs (ou quatre, si on tient compte du financement), n'est pas une mince affaire. L'éventail de questions dont il faut tenir compte et la grande diversité au sein du secteur ont rendu difficile

l'élaboration et l'application d'outils et de ressources visant le renforcement des capacités.

- **La définition des questions de recherche et la compréhension de celles-ci n'est pas chose facile** : Les enquêtes et la comparaison internationale visaient à créer une base de connaissances sur la taille et l'importance du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada. Les participants aux entrevues et aux groupes de réflexion ont fait état de la complexité liée à la compréhension des questions qui orientaient la recherche. La façon dont le secteur était défini, la façon dont les frontières étaient établies entre les catégories et parmi celles-ci, et les difficultés liées à l'obtention de données sur de plus petits organismes dans de nouveaux sous-secteurs (entre autres sur les questions ayant trait aux capacités des groupes minoritaires ethnoculturels et des Autochtones) : toutes ces questions ont donné lieu à des défis de taille tant pour les chercheurs que pour les membres du Comité.
- **Le développement des capacités stratégiques est particulièrement difficile** : Les participants ont également remarqué les difficultés particulières qu'il faut surmonter pour répondre à la nécessité d'établir de meilleures capacités stratégiques au sein des organismes des secteurs sans but lucratif et bénévole. Vu l'attention et l'intérêt que manifeste le gouvernement du Canada quant à la collaboration avec le secteur afin de cerner et de prendre en compte les défis et les possibilités relativement au processus d'élaboration de politiques publiques, le secteur est davantage appelé à penser en termes politiques et à aller au-delà de l'identification des problèmes pour trouver des solutions. En dépit des efforts sincères du Comité consultatif, les personnes interrogées ne savent pas tout à fait encore comment procéder quant au développement des capacités stratégiques au sein du secteur bénévole et communautaire.
- **Les modèles de consortium de gestion de projet procurent des avantages et posent des défis** : Les participants ont constaté que le Comité consultatif (et la Table jointe avant lui) avait entrepris la création d'un consortium afin de gérer des projets importants en prévoyant d'en retirer des avantages. Ce modèle a contribué à :
 - répartir les demandes selon la capacité des organismes les plus importants parmi une variété d'organismes du secteur bénévole,
 - faire en sorte que les organismes du secteur bénévole continuent de participer à la gestion des projets,
 - renforcer la capacité des organismes concernés, particulièrement les plus petits, qui n'avaient peut-être pas encore entrepris des projets aussi complexes et à aussi grande échelle.

Par ailleurs, le consortium a entraîné des difficultés dans la gestion de projet et une confusion des rôles entre le consortium et le Comité directeur de la recherche, qui ont tous deux cru que leur rôle était de superviser le projet de recherche.

Les défis que comportent les initiatives uniques à durée limitée

- **Le résultat n'est pas aussi évident que le point de départ :** Lorsqu'une initiative est lancée, elle commence au moins à un moment précis dans le temps, même si elle part de zéro. Le point de départ est relativement clair. Toutefois, le résultat final, lui, l'est beaucoup moins. « Quelle est l'étape suivante? » est une question fréquemment posée par les participants. Dans un projet conjoint, il semble que la réponse ne tienne pas seulement à l'un ou l'autre des secteurs; jusqu'à présent, rien n'indique clairement que l'on aboutira à une décision commune sur les prochaines étapes à entreprendre pour répondre aux questions et aux préoccupations traitées par le Comité consultatif.
- **L'institutionnalisation est essentielle :** De nombreuses personnes interrogées et participant aux groupes de discussion sont extrêmement inquiètes que les travaux accomplis et les leçons retenues soient dépourvus de valeur, car l'effort ne se poursuit pas. Les personnes interrogées pensent qu'il est nécessaire de poursuivre la recherche, d'élargir la diffusion et de continuer à mettre l'accent sur le secteur pris dans son ensemble. Les craintes de balkanisation et de relations asymétriques entre le secteur et le gouvernement résultent de l'absence d'un cadre institutionnel favorisant une collaboration suivie entre le secteur bénévole et le gouvernement du Canada sur toute une variété de questions relatives à la capacité.

Prochaines étapes recommandées

Lors des entrevues et des groupes de réflexion, on a demandé aux participants de donner leur avis sur les prochaines étapes à entreprendre dans chacun des trois volets généraux que le Comité consultatif a examinés – recherche et échange d'information, compétences et recrutement, stages et bourses en élaboration de politiques – et des recommandations fondées sur leurs travaux avec le Comité consultatif. Leurs réponses ont été classées ci-dessous en cinq rubriques : une pour chacun des trois volets mentionnés ci-dessus, une pour le développement des capacités financières et une pour le soutien des connaissances acquises.

Recherche et échange d'information

- Intégrer l'*Enquête nationale sur les organisations bénévoles* (ENOB) aux budgets ministériels selon un cycle de trois ans – éventuellement cogéré par Statistique Canada, Développement social Canada et Patrimoine canadien.
- Analyser plus en profondeur les résultats de l'ENOB par sous-secteur (peut-être par l'entremise d'une demande de soumission à cet effet, et les résultats de l'analyse seraient présentés de façon conviviale).
- Faire des copies de tous les rapports disponibles sur le nouveau portail du secteur bénévole et communautaire. Les participants relèvent que les organismes du secteur bénévole, notamment les plus petits, ne sauront pas que ces produits existent et chercheront des informations seulement s'ils en ont besoin.
- Faire participer les Canadiens de façon permanente à l'étude comparative sur le secteur des organismes sans but lucratif de la John Hopkins University au Canada.

Développement des compétences et recrutement d'employés rémunérés au sein du secteur bénévole et communautaire

- Créer un Conseil des ressources humaines du secteur bénévole et communautaire disposant de ressources pour soutenir la production actuelle des documents pendant une période de transition entre les RHSBC et le début du conseil de secteur.
- Assurer un financement fédéral pour les aspects du développement des ressources humaines du secteur bénévole et communautaire qui ne peuvent être financés par le fonds du conseil de secteur.
- Synthétiser et analyser les résultats des projets pilotes de l'Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire (IPA) concernant les leçons retenues en commun.
- Créer un forum destiné au secteur bénévole et à l'ensemble des intervenants concernés qui offrent de la formation en leadership au secteur afin de permettre de tirer continuellement parti de la collaboration et de l'échange d'information.

- Modifier l'ENOB pour qu'elle apporte l'information nécessaire à la prise de décision des formateurs et des employeurs du secteur bénévole et communautaire.

Développement des capacités stratégiques au sein du secteur bénévole et communautaire

- Élaborer de nouvelles approches et les mettre en œuvre (grâce à un financement) en vue de renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole à participer au processus des politiques publiques.
- Créer un « groupe d'élaboration des politiques » financé en partie par le gouvernement permettant de servir les organismes du secteur bénévole et communautaire afin qu'ils renforcent leur propre capacité à analyser et à élaborer des politiques, et permettant de fournir l'analyse et l'élaboration des politiques en leur nom.
- Mettre en œuvre un projet visant à permettre au secteur bénévole et communautaire d'évaluer ses propres besoins en élaboration des politiques et de mettre en commun ses ressources afin de les satisfaire.
- Créer un mécanisme par lequel le secteur bénévole et le gouvernement puissent travailler ensemble afin de soutenir les échanges entre les secteurs et renforcer les capacités du secteur bénévole en matière de politique.

Développement des capacités financières au sein du secteur bénévole et communautaire

- Exécuter les plans du gouvernement, à savoir mettre en place un groupe d'étude sur l'investissement communautaire qui étudierait la possibilité d'un financement à long terme pour les organismes dont le travail appuie les objectifs généraux de politique et de programme du gouvernement.
- Mettre en œuvre toutes les recommandations du *Code de bonnes pratiques de financement* et celles de l'étude fédérale sur le financement du Conseil du Trésor qui ne sont pas comprises dans le Code. L'étude du Conseil du Trésor était intitulée *Guide d'amélioration des pratiques de financement entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole* et est disponible en ligne à l'adresse http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/pdf/guide_fr.pdf.
- Offrir des mesures incitatives fiscales ou d'autres mesures incitatives financières et réglementaires visant à encourager continuellement les

dons de particuliers ou de sociétés. Il convient d'envisager des modifications qui permettraient aux organismes du secteur bénévole et communautaire d'accumuler des réserves et la possibilité d'étendre aux organismes bénévoles le soutien actuellement réservé aux entreprises à but lucratif offert par Industrie Canada.

- Veiller à ce que les produits et la recherche supervisés par le Comité consultatif de la Table conjointe sur les moyens d'action soient mis à jour et accessibles à tous les intervenants du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire.

Prochaines étapes visant le soutien des connaissances acquises

- Produire des documents destinés à communiquer les résultats de la recherche ainsi que d'autres outils élaborés sous la gouverne du Comité consultatif afin de veiller à ce que les organismes de petite taille reçoivent et utilisent cette information.
- Diffuser les connaissances acquises par l'entremise de l'ISBC, pour faire en sorte que les organismes du secteur bénévole et communautaire soient informés et n'oublient pas de faire appel à ces ressources régulièrement.
- Mettre en place un mécanisme visant à s'assurer que le secteur bénévole et le gouvernement du Canada prennent conjointement et systématiquement en compte les questions importantes touchant l'ensemble des secteurs.

Conclusions

Le Comité consultatif a hérité d'un programme ambitieux de la Table conjointe sur les moyens d'action et d'un mandat visant à surveiller sa réalisation. Faisant face à un ensemble de défis variés et complexes, les membres du Comité ont travaillé de concert de façon diligente et constructive afin de permettre à l'investissement public dans le développement des capacités du secteur bénévole et communautaire de générer un rendement élevé sur le capital investi.

Les produits variés, résumés ci-dessus, constituent de précieuses ressources pour le secteur, qui en était auparavant, à quelques exceptions près, dépourvu. Des connaissances accrues sur le secteur, des outils profitant aux chefs de file rémunérés et non rémunérés du secteur, des réseaux durables au sein du secteur bénévole et communautaire ainsi que des relations entre les membres du secteur et du gouvernement représentent quelques-unes des réalisations les plus importantes du Comité consultatif à ce jour. Un conseil des ressources humaines du secteur a été mis sur pied pour répondre aux questions relatives

aux ressources humaines dans le secteur, et on envisage d'établir une approche pour recueillir régulièrement des données concernant le secteur. Les produits mis au point sous la surveillance du Comité consultatif contribueront de manière significative et durable au développement des capacités dans les principaux domaines du secteur bénévole.

La surveillance a engendré des coûts, en temps, en efforts et en acquisition de connaissances de la part des membres du Comité consultatif et de ses sous-comités. Les coûts en valaient la peine, si l'on en croit ceux qui les ont assumés, et ont permis aux membres de partager la satisfaction commune d'un travail bien fait, d'importantes acquisitions de connaissances sur le plan personnel et professionnel ainsi que l'établissement de relations solides, nourries par les activités du Comité consultatif. Les leçons retenues vont certainement influencer les prochaines collaborations entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole et communautaire lorsque l'un ou l'autre des membres sera invité à participer.

Les prochaines étapes énumérées ci-dessus sont les moyens grâce auxquels l'effort, l'investissement et les connaissances acquises peuvent perdurer. Les outils et les connaissances engendrés doivent être réactualisés, rester exploitables et être largement diffusés afin qu'ils soient à portée de la main lorsque le besoin s'en fait sentir. Seules ces étapes peuvent consolider les travaux accomplis par le Comité consultatif.

Annexe 1 – Membres

Comité consultatif

Sol Kasimir, coprésident (Secteur bénévole et communautaire)
Debra Young, coprésidente (gouvernement du Canada, jusqu'en 2004)
Allen Zeesman, coprésident (gouvernement du Canada, depuis 2004)
Adriana Davies, Ph.D., Recherche
Mary-Jane Lipkin, Stages et bourses en élaboration de politiques, jusqu'en 2003
Sylvie Dufresne, Stages et bourses en élaboration de politiques, depuis 2003
Guy Tanguay, Ressources humaines
David Boyd-Thomas, Groupe de travail sur le financement
Brenda Cameron Couch, agente de liaison avec le Forum du secteur bénévole et communautaire

Comité directeur de la recherche

Adriana Davies, Ph.D., coprésidente (Secteur bénévole et communautaire)
Roger Boe, coprésident (gouvernement du Canada)
Paddy Bowen, jusqu'au printemps 2003
Marlene Deboisbriand, depuis le printemps 2003
David Boyd-Thomas
Barry Schmidl
Don McRae

Groupe de travail sur le transfert des connaissances

Michael Hall, Ph.D.
Lynn Toupin
Katherine Scott
Paula Speevak Sladowski
Liz Nieman
Beverly Suderman
David Boyd-Thomas
Greg Bamford
Brenda Cameron Couch, agente de liaison avec le Forum du secteur bénévole et communautaire

Annexe 2 – Personnel du Secrétariat de l'appareil gouvernemental à RHDCC, puis à Développement social Canada

Les personnes nommées ci-après ont apporté leur soutien au Comité consultatif à de nombreuses reprises.

Nancy Amos
Liz Hong-Farrell
Raphael Ogom
Timna Gorber
Liz Nieman
Sabrina Guerin
Marilyn Collins

Directeurs

Nancy Gardiner	-	de juillet 2001 à juin 2003
John M. Connolly	-	de juin à décembre 2003
Vivian Knapp	-	de janvier à avril 2004
Lynne Westlake	-	de mai à août 2004
Marie Gauthier	-	d'août 2004 à ce jour

Annexe 3 – Principes directeurs régissant le Comité directeur conjoint

Quorum

Aucune décision ne sera prise par vote au Comité directeur conjoint (CDC) si le quorum n'est pas constitué de huit membres, quatre du secteur bénévole et quatre du gouvernement fédéral, ce qui peut inclure les coprésidents du Comité.

Confidentialité

Les membres du CDC doivent pouvoir s'exprimer ouvertement et en toute franchise. Pour cette raison, il est important de préserver le caractère confidentiel des discussions. Les membres du Comité s'engagent à respecter la vie privée des participants du Comité et à ne pas divulguer de renseignements à leur sujet ni à rapporter des opinions exprimées par autrui pendant les réunions. Les rapports de décision respecteront la règle de confidentialité. Les délibérations doivent demeurer confidentielles à moins qu'il ne soit décidé par consensus de les rendre publiques (voir le principe 3 ci-dessous).

Communication avec le public et les médias

Des communications périodiques sur l'avancement des travaux sont un aspect prioritaire du travail effectué par le CDC. Des rapports de décision, des mises à jour sur les progrès accomplis et d'autres outils communs de communication (questions et réponses, par exemple) doivent être produits régulièrement et approuvés par les membres du Comité, puis affichés sur Internet et distribués aux médias et aux autres intéressés. Ces documents pourront être mis à la disposition de personnes extérieures au Comité sur approbation des coprésidents.

Prise de décision

Les membres du Comité doivent tenter de parvenir à un consensus dans la mesure du possible. Si, pour une raison quelconque, un consensus n'était pas atteint, les membres du CDC peuvent procéder à un vote majoritaire ou permettre l'établissement de rapports dissidents.

Langues officielles

Tous les membres doivent pouvoir participer aux délibérations du CDC dans la langue officielle de leur choix. Tous les documents du CDC sont rédigés dans les deux langues (p. ex. les rapports de décisions, les rapports conjoints, les infocapsules).

Accessibilité

Afin d'assurer la participation active de tout membre ou de toute personnalité invitée ayant des besoins particuliers en matière d'accessibilité, les réunions du CDC se teindront dans des installations à accès facile. Au besoin, des aides techniques, des appareils anthropométriques, des accompagnateurs ou autres services spécialisés seront fournis aux membres ayant un handicap.

Membres experts et invités

Le CDC pourra, de temps à autre, inviter des experts, des universitaires ou d'autres représentants du gouvernement et du secteur bénévole et communautaire à assister aux réunions à titre de conférenciers, de conseillers ou d'observateurs en raison de leurs connaissances du sujet ou du secteur, ou en tant que participants à un autre mécanisme de consultation. Il faut obtenir l'approbation des coprésidents avant d'effectuer de telles invitations.

Annexe 4 : Dépenses de la Table conjointe sur les moyens d'action et du Comité consultatif, d'octobre 2000 jusqu'au 31 décembre 2004

Poste budgétaire	Organisme	Total
Exploitation et gestion		
Dépenses salariales	Développement social Canada (DSC)	1 239 671,00
Dépenses non salariales	DSC	3 308 882,00
Sous-total		4 548 553,00
Subventions et contributions		
Titre du projet	Nom de l'organisme	Montant
Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB)	Centre canadien de philanthropie (CCP)	5 016 120,00
Étude comparative sur le secteur des organismes sans but lucratif de la Johns Hopkins University	John Hopkins University	501 221,00
Stages et bourses en élaboration de politiques – Phase I**	Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole (CRDSB) de l'Université de Carleton	409 970,00
Stages et bourses en élaboration de politiques – Phase II	CRDSB	198 608,00
Analyse et diffusion de l'ENDBP de 2000	CCP	1 660 482,00
Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire – Phase I	Regroupement des organisations nationales bénévoles (RONB)	266 713,00
Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire - Phase II	RONB/Fondations communautaires du Canada	307 310,00
Sources et mécanismes de financement « Le financement, ça compte »	Conseil canadien de développement social (CCDS)	260 139,00
Ressources humaines dans le secteur bénévole – Phase I	Fondations communautaires du Canada	509 470,00
Ressources humaines dans le secteur bénévole – Phase II	Fondations communautaires du Canada	429 699,00
Sous-total		9 559 732,00
Soutien au Secrétariat du secteur bénévole		*345 000,00
Total général		14 453 285,00

* La TCMA a soutenu le Secrétariat du secteur bénévole de février 2001 à octobre 2002 pour un montant de 345 000 \$.

** Santé Canada a également versé des fonds de l'ISBC pour la phase I des stages et bourses en élaboration de politiques.

Nota : Ces chiffres correspondent aux dépenses qui figurent dans les systèmes financiers du Ministère jusqu'en décembre 2004 inclusivement.