

Groupe de travail sur le secteur bénévole

Rapport final

Mars 2003

Table des matières

Résumé	3
Introduction et mandat.....	5
Personnel du Groupe de travail sur le secteur bénévole	6
Partenariat avec le secteur bénévole et communautaire	7
Politiques et coordination.....	7
<i>Groupe de référence ministériel</i>	8
<i>Comité exécutif des sous-ministres adjoints</i>	9
<i>Comité consultatif des sous-ministres adjoints</i>	9
Appui aux tables conjointes et aux autres mécanismes de collaboration... 10	
Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles	10
Affaires intergouvernementales	12
Communications et participation.....	13
Opérations	14
Évaluations	14
Leçons tirées	15
<i>Le mandat</i>	15
<i>La direction</i>	15
<i>L'expérience</i>	16
<i>La culture</i>	17
<i>Le processus</i>	17
Prochaines étapes	17
Recommandations à l'intention des futurs groupes de travail.....	18
Liste de documents pertinents.....	19

Résumé

Le Groupe de travail sur le secteur bénévole (GTSB) a d'abord été fondé au sein du Bureau du Conseil privé en juin 1998 dans le but de coordonner la préparation de conseils à l'intention du Cabinet concernant la relation du gouvernement avec le secteur bénévole et communautaire. Cette initiative donnait suite aux engagements pris dans le document *Bâtir notre avenir ensemble* (Livre rouge II), qui ont été réitérés dans le Discours du Trône de 1999. Le gouvernement s'était engagé à collaborer avec le secteur bénévole et communautaire dans trois domaines principaux : l'établissement de nouvelles relations, le renforcement des moyens d'action et l'amélioration du cadre réglementaire.

En juin 2000, à l'annonce de la création de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), le GTSB est devenu le point de contact de la coordination centralisée et de l'élaboration de politiques pour l'ISBC au sein du gouvernement, et de la collaboration avec le secteur bénévole et communautaire et 22 ministères et organismes fédéraux. Son mandat, dans un cadre stratégique fédéral cohérent, était de conseiller et d'aider le Groupe de référence ministériel sur le secteur bénévole et communautaire ainsi que les ministères et organismes en ce qui a trait aux relations entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement et aux mesures à prendre pour renforcer le partenariat et les moyens d'action du secteur bénévole et communautaire.

Le GTSB assumait trois principales responsabilités :

- mettre au point un accord avec le secteur bénévole et communautaire;
- coordonner et gérer la relation de tout le gouvernement avec le secteur bénévole et communautaire en ce qui a trait à l'ISBC;
- appuyer les activités du gouvernement liées à l'ISBC.

Au cours des deux années et demie qui ont suivi, le GTSB a fait œuvre de pionnier en travaillant conjointement avec le secteur bénévole et communautaire, tout particulièrement le Secrétariat de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (SISBC) — son organisation homologue au sein du secteur bénévole et communautaire — et il s'est adapté à l'évolution d'un milieu de travail complexe et très en vue, et où tout se déroule rapidement.

Au départ, le GTSB a concentré ses efforts sur ce qu'il fallait faire à l'interne pour garantir l'approbation et la réussite du lancement et de la mise en œuvre de l'ISBC, tout particulièrement le projet d'Accord avec le secteur bénévole et communautaire. Au fil du temps, le rôle et le champ d'action du GTSB se sont élargis à mesure qu'ont pris forme l'orientation et les objectifs généraux de l'ISBC.

Les représentants du secteur bénévole et communautaire avaient des façons de faire et des objectifs différents de ceux de la fonction publique. Le GTSB a travaillé de concert avec le SISBC en vue d'établir une relation de confiance, de définir une approche commune à l'égard du travail et des résultats et de favoriser la compréhension et le respect des contraintes propres à chaque secteur.

Le GTSB, tant de sa propre initiative qu'en partenariat avec le SISBC, a rempli son mandat de mettre en place un [Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire](#) et deux documents complémentaires, le [Code de bonnes pratiques de financement](#) et le [Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques](#). Pour ce faire, il a coordonné tous les aspects de l'ISBC et appuyé le Groupe de référence ministériel ainsi que les cadres supérieurs. Le 8 octobre 2002, une rencontre des participants à toutes les tables marquait le point culminant des activités du GTSB, puisque la plupart des tables avaient terminé leurs travaux.

De novembre 2002 jusqu'à la fin de janvier 2003, à mesure que le GTSB mettait fin à ses activités, son personnel s'est employé à s'assurer que le transfert de la responsabilité de l'ISBC au ministère du Patrimoine canadien s'effectue en douce, de façon à constituer une assise solide sur laquelle se fonder pour aller de l'avant.

Introduction et mandat

Le Groupe de travail sur le secteur bénévole (GTSB) a d'abord été fondé au sein du Bureau du Conseil privé en juin 1998 et a été chargé de coordonner la préparation de conseils à l'intention du Cabinet concernant la relation du gouvernement avec le secteur bénévole et communautaire, pour donner suite aux engagements pris dans le document *Bâtir notre avenir ensemble* (Livre rouge II.) Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement, cherchant à promouvoir l'établissement de meilleures relations avec le secteur bénévole et communautaire, s'est engagé à élaborer un accord en recourant à un processus de tables conjointes, à appuyer la célébration de l'Année internationale des volontaires et à préparer conjointement une proposition visant la mise en œuvre d'une initiative nationale sur le bénévolat.

En juin 2000, à l'annonce de la création de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC), le GTSB est devenu le point de contact de la coordination centralisée et de l'élaboration de politiques pour l'ISBC au sein du gouvernement, et de la collaboration avec le secteur bénévole et communautaire et 22 ministères et organismes fédéraux. Son mandat était d'élaborer un cadre stratégique cohérent pour orienter la collaboration et les relations du gouvernement fédéral avec le secteur bénévole et communautaire. Plus particulièrement, le GTSB devait conseiller et aider le Groupe de référence ministériel sur le secteur bénévole et communautaire ainsi que les ministères et organismes en ce qui a trait aux relations entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement et aux mesures à prendre pour renforcer le partenariat et les moyens d'action du secteur bénévole et communautaire.

Le GTSB assumait trois principales responsabilités :

- mettre au point un accord avec le secteur bénévole et communautaire;
- coordonner et gérer la relation de tout le gouvernement avec le secteur bénévole et communautaire en ce qui a trait à l'ISBC;
- appuyer les activités du gouvernement liées à l'ISBC.

Ses responsabilités particulières au sein du gouvernement fédéral se résument comme suit :

- élaborer un cadre stratégique cohérent et des stratégies fédérales globales liées au secteur bénévole et communautaire, à l'intention du Comité exécutif des sous-ministres adjoints;
- offrir un appui au Groupe de référence ministériel sur le secteur bénévole et communautaire ainsi qu'au Cabinet pour les aider à remplir les engagements décrits dans *Bâtir notre avenir ensemble*;
- faire preuve de leadership en offrant conseils, soutien et services de secrétariat au Comité exécutif des sous-ministres adjoints;
- mettre en place un cadre général de reddition de comptes pour l'ISBC;
- offrir leadership et soutien dans le cadre des consultations menées auprès du secteur bénévole et communautaire;
- favoriser la participation des provinces et des territoires, du secteur privé et des intervenants.

Le GTSB assumait également des responsabilités relativement aux activités conjointes :

- offrir un appui au Comité de coordination conjoint;
- offrir un appui à la Table conjointe sur l'Accord;
- appuyer les discussions et les comités conjoints réunissant le gouvernement et le secteur bénévole et communautaire.

Personnel du Groupe de travail sur le secteur bénévole

Le GTSB était sous la direction du sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), au Bureau du Conseil privé (depuis août 2002, il relevait du sous-secrétaire du Cabinet [Appareil gouvernemental]).

Le GTSB assumait une charge de travail exigeante et était soumis à d'importantes contraintes de temps pour ce qui est de mettre en œuvre les principaux volets de l'ISBC, de toujours atteindre les objectifs et de respecter les délais.

Le personnel du GTSB était recruté à l'échelle du gouvernement, habituellement pour des affectations d'une ou deux années, dont un certain nombre s'inscrivaient dans le cadre de programmes de perfectionnement tels que le Programme de stagiaires en gestion et le Programme Cours et affectations de perfectionnement. Plusieurs personnes provenaient d'autres secteurs du Bureau du Conseil privé ou étaient employées pour une durée déterminée.

La liste suivante contient les noms des principales personnes ayant contribué au GTSB. Beaucoup d'autres gens ont apporté leur concours au projet et fourni un soutien administratif tout au long de l'existence du groupe de travail, notamment des entrepreneurs, qui ont offert des services de rédaction et de communication ainsi que de gestion et d'animation d'événements.

**Julie Angrignon
Jocelyne Bisson-Savard
Catherine Bragg
Joanne Cousineau
Lydie-Ann Davidson-Dion
Louise Delorme
Maria De Palo
Susan Fletcher
Mary Glen
Jacqueline Gonçalves
Georges Grujic
Rebecca Hales**

**Ruth Hawkins
Diane Jacovella
Patti Larmour
Sandra Lavigne
Micheline Lavoie
Barry MacKillop
Peter Mathieson
Jane McGill
Peter Mills
May Morpaw
Nathan Morris
Marceline Olivier**

**Raymond Rivet
Katherine Stewart
Maria Stewart
Wayne Stryde
Sylvianne Thomas
Sylvia Tobin
Patricia Villeneuve
John Walker
Anna Wheeler
Nancy Wildgoose
Linda Wood**

Partenariat avec le secteur bénévole et communautaire

Le mandat du GTSB dans le cadre de l'ISBC a débuté à l'annonce de juin 2000 et s'est terminé à la fin de janvier 2003, lorsque le GTSB a été dissous. Si l'ISBC conférait aux deux secrétariats une vocation commune, il n'en demeure pas moins que le GTSB et le SISBC avaient des mandats et des approches foncièrement différents.

Le GTSB jouait deux rôles distincts : l'un à l'échelle du gouvernement et au sein du Bureau du Conseil privé, l'autre en ce qui touche les structures conjointes et le SISBC. Dans sa relation de travail avec le secteur bénévole et communautaire, le GTSB a dû relever de nombreux défis afin de mettre en place des mécanismes de collaboration qui surpassent les exigences habituelles d'un partenariat. Les rôles et les tâches ont été répartis à la fois selon l'axe fonctionnel — pour ce qui est du GTSB, la prestation de soutien et de conseils stratégiques dans tout le gouvernement — et par projet ou initiative.

La proximité physique des bureaux des deux secrétariats a facilité la tenue de séances de travail conjointes et a favorisé de bonnes communications. Le GTSB a travaillé en parallèle et de concert avec le SISBC. Les deux groupes ont en effet pris part à des réunions quotidiennes durant les périodes de pointe pour collaborer sur des aspects clés de l'ISBC — comme les trois rencontres des participants à toutes les tables et l'événement du 5 décembre 2001 qui soulignait le lancement de l'Accord — ont offert un soutien dynamique au Comité de coordination conjoint et à la Table conjointe sur l'Accord et ont coordonné les principaux aspects des communications.

Les difficultés et les différences ont été abordées d'une manière positive. La nécessité d'être flexible et raisonnable revêtait une importance primordiale puisque les décisions ne pouvaient être renvoyées à plus tard et les progrès devaient être immédiats. L'environnement du GTSB, ouvert et dynamique, était axé sur l'esprit d'équipe et la collaboration. Il faisait appel à la débrouillardise, à la créativité et à l'originalité de chacun pour remplir un mandat innovateur dans les délais prescrits.

Politiques et coordination

En plus d'orienter et de coordonner les travaux de toutes les tables conjointes et des autres mécanismes de collaboration, le GTSB assumait les responsabilités énoncées ci-après en matière de politiques et de coordination :

1. Conseiller le gouvernement en matière de politiques, à savoir :

- rédiger et coordonner des présentations au Cabinet et au Conseil du Trésor; et
- assurer la coordination horizontale à l'échelle du gouvernement, y compris l'entretien de rapports avec les organismes centraux.

2. Offrir un soutien aux groupes suivants :

- le Groupe de référence ministériel sur le secteur bénévole et communautaire;
- le Comité exécutif des sous-ministres adjoints;

- le Comité consultatif des sous-ministres adjoints;
- le Groupe de travail interministériel sur les politiques.

3. Gérer :

- la mise au point de l'initiative Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM) et gestion des première et deuxième étapes de la sélection des projets.

4. Superviser :

- l'élaboration de mécanismes d'évaluation pour l'ISBC et ses composantes.

Le GTSB a agi en tant que secrétariat, s'occupant de transmettre les avis de réunion, de rédiger les ordres du jour, de préparer et de coordonner les documents à l'appui des mécanismes fédéraux et d'assurer le suivi des réunions. Pour ce qui est des réunions du Groupe de référence ministériel, les tâches de secrétariat étaient partagées entre le GTSB et le Secrétariat de la politique du développement social du Bureau du Conseil privé. Le GTSB était également chargé de donner des informations et d'offrir un soutien lors des réunions des ministres et des cadres représentant le secteur bénévole et communautaire.

Les responsabilités du GTSB allaient de la prestation de conseils stratégiques au niveau le plus haut à la vérification que les ordres du jour, les procès-verbaux et d'autres documents de travail destinés aux comités et aux tables conjointes soient préparés, approuvés et distribués.

Groupe de référence ministériel

Au printemps 2000, le Premier ministre a constitué un Groupe de référence ministériel (GRM) sur le secteur bénévole et communautaire pour voir à la bonne intendance de l'ISBC. Son rôle était d'assurer l'orientation stratégique et la coordination pour le gouvernement, de veiller aux bonnes relations entre les parties et de constituer un lieu de dialogue entre le gouvernement et les dirigeants du secteur bénévole et communautaire. L'une des principales responsabilités du GRM était de superviser l'élaboration de l'Accord.

Présidé par l'honorable Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor du Canada, le GRM regroupait au départ les personnes suivantes :

- l'honorable Herb Gray, alors vice-Premier ministre
- l'honorable Sheila Copps, ministre du Patrimoine canadien
- l'honorable Allan Rock, ministre de la Santé (maintenant ministre de l'Industrie)
- l'honorable Martin Cauchon, ministre du Revenu national et secrétaire d'État (Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec) (maintenant ministre de la Justice et procureur général du Canada)
- l'honorable Jane Stewart, ministre du Développement des ressources humaines
- l'honorable Maria Minna, alors ministre de la Coopération internationale
- l'honorable Hedy Fry, alors secrétaire d'État (Multiculturalisme)(Situation de la femme.)

Compte tenu des changements survenus par la suite au Cabinet, la composition du GRM a été modifiée. Les personnes suivantes ont remplacé les ministres Gray, Minna, Fry et Cauchon :

- l'honorable Anne McLellan, ministre de la Santé
- l'honorable Claudette Bradshaw, ministre du Travail et alors secrétaire d'État (Multiculturalisme)(Situation de la femme)
- l'honorable Elinor Caplan, ministre du Revenu national
- l'honorable Jean Augustine, secrétaire d'État (Multiculturalisme)(Situation de la femme)

Le GTSB a travaillé de concert avec le Secrétariat de la politique du développement social du Bureau du Conseil privé pour planifier et appuyer les réunions du GRM, auxquelles participait à l'occasion Patrick Johnston comme coprésident du Comité de coordination conjoint et représentant du secteur bénévole et communautaire.

La dernière réunion du GRM a eu lieu le 22 avril 2002. Le GTSB a également organisé une réunion entre les ministres Robillard et Caplan et les coprésidents de la Table conjointe sur le cadre réglementaire en août 2002, avant le lancement des consultations nationales de cette table.

À l'automne 2002, le GRM avait accompli son mandat de superviser le lancement de l'ISBC et l'élaboration de l'Accord.

Comité exécutif des sous-ministres adjoints

Le GTSB a fourni des services de secrétariat au Comité exécutif des sous-ministres adjoints jusqu'à la dernière réunion de celui-ci le 3 septembre 2002. Ce comité regroupait des sous-ministres adjoints des ministères dont le ministre siégeait au sein du Groupe de référence ministériel. Son rôle était d'offrir un leadership opérationnel gouvernemental global à l'ISBC, ce qui comprenait les tâches suivantes :

- offrir des conseils et une orientation stratégique relativement à l'ISBC;
- coordonner les politiques dans des domaines touchant plusieurs mandats ministériels;
- offrir des conseils liés au travail du GTSB.

Trois groupes de travail interministériels ont prêté leur concours à ce comité, l'un portant sur les opérations, le second sur les politiques et le troisième sur les communications.

Comité consultatif des sous-ministres adjoints

Le GTSB a épaulé le Comité consultatif des sous-ministres adjoints qui s'est réuni à peu près deux fois par année pour :

- conseiller le Comité exécutif des sous-ministres adjoints sur l'élaboration de politiques et de stratégies gouvernementales pour le secteur bénévole et communautaire;
- promouvoir la prise de décisions horizontale et constituer un point de contact pour le secteur bénévole et communautaire dans sa relation avec le gouvernement du Canada dans des domaines touchant plusieurs mandats ministériels;

- soutenir des initiatives ministérielles et y contribuer en assurant une coordination et une coopération appropriées.

Appui aux tables conjointes et aux autres mécanismes de collaboration

De par ses fonctions, le GTSB a participé au travail de l'ensemble des tables conjointes et mécanismes de collaboration mis en place dans le cadre de l'ISBC, de même qu'à celui du mécanisme de rechange officieux créé pour favoriser l'échange d'information sur la défense et la définition du statut d'organisme de bienfaisance. Ces groupes orientaient leurs activités vers la détermination de moyens visant à améliorer la relation dans plusieurs domaines clés – plus précisément en exécutant les tâches suivantes :

- mettre au point un accord-cadre énonçant leur vision et leurs principes;
- renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes;
- simplifier la réglementation et les exigences relatives à la reddition de comptes touchant le secteur bénévole et communautaire;
- définir une approche à long terme en vue de financer le secteur bénévole et communautaire;
- faire davantage connaître le secteur bénévole et communautaire et favoriser la reconnaissance du rôle important qu'il joue;
- promouvoir et appuyer le bénévolat.

Le GTSB a en outre fourni des services de secrétariat à l'appui de la Table conjointe sur l'Accord, coordonnant la production des ébauches de l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire*, du *Code de bonnes pratiques de financement* et du *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*, en collaboration avec le SISBC. Le GTSB était également chargé d'organiser et de mener des consultations relatives aux documents provisoires au sein du gouvernement fédéral et de faire part des résultats de ces consultations à ses homologues du secteur bénévole et communautaire. De surcroît, le GTSB a pris part aux consultations nationales sur la première version de l'Accord en 2001. (Pour plus de renseignements à cet égard, voir le rapport de la Table conjointe sur l'Accord.)

Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles

L'un des principaux volets du mandat de l'ISBC est de renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire et du gouvernement fédéral — indépendamment et en partenariat — de servir les Canadiens et les Canadiennes. Plus de 30 p. 100 du budget de l'ISBC (soit 28,5 millions de dollars) a été consacré à la Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM), investissement substantiel visant à accroître les compétences en matière de politiques des ministères fédéraux et des organismes du secteur bénévole et communautaire.

La PSEPM a été créée pour permettre la mise en œuvre de projets susceptibles de produire les résultats suivants :

- améliorer l'élaboration des politiques au sein des ministères en favorisant la participation des organismes du secteur bénévole et communautaire;
- renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles.

La PSEPM appuyait les projets qui :

- contribuaient au renforcement des réseaux, des alliances et des autres mécanismes de collaboration au sein des organismes du secteur bénévole et communautaire;
- soutenaient les activités de développement et la mise en commun des connaissances.

À l'été 2000, on a lancé une première session d'élaboration de propositions. Un comité de présélection, formé de représentants du secteur bénévole et communautaire ayant l'expérience de l'élaboration de politiques publiques, a passé en revue les propositions et approuvé 21 projets faisant intervenir huit ministères fédéraux. Le 8 août 2001, la ministre Lucienne Robillard annonçait qu'un financement de 11,6 millions de dollars serait consacré à ces projets.

Au printemps 2001, on a entrepris une seconde et dernière session. On a lancé un appel très général de descriptions de projets dans lequel on énonçait les mesures que les organismes du secteur bénévole et communautaire devraient prendre pour élaborer et soumettre une proposition de financement à un ministère ou à un organisme fédéral. Un comité d'examen conjoint composé de représentants du gouvernement fédéral et du secteur bénévole et communautaire a examiné les propositions soumises par 17 ministères et organismes, et 46 projets ont été approuvés. Le 20 mars 2002, la ministre Robillard a annoncé l'affectation de 15,1 millions de dollars à 46 projets PSEPM.

En collaboration avec les ministères, le GTSB a mis au point le processus et les critères utilisés durant la première session, présenté les propositions à examiner et à faire approuver, préparé les présentations au Conseil du Trésor requises pour l'obtention de financement et tenté de tenir toutes les parties concernées au courant du déroulement. On a demandé à chaque ministère d'entreprendre une évaluation de ses projets PSEPM.

Dès que les projets PSEPM ont été annoncés et que la responsabilité est passée aux mains de chaque ministère, le GTSB a réorienté son travail vers d'autres priorités. Il ne détenait ni le mandat ni les ressources pour offrir des services de coordination d'ensemble qui auraient pu aider les gestionnaires de projets PSEPM à échanger de l'information sur les approches adoptées, les pratiques exemplaires et les leçons tirées ainsi que pour créer un esprit de solidarité.

Le GTSB a également eu à superviser la préparation d'une demande de propositions en vue d'octroyer un contrat pour procéder à l'évaluation globale de la PSEPM et orienter l'équipe d'évaluation. Conseils et Vérification Canada s'est chargé de l'affichage de la demande de propositions, et la soumission choisie provenait de l'entreprise New Economy Development Group, qui devra faire part de ses conclusions d'ici la fin de 2003. L'équipe d'évaluation assumera les tâches suivantes :

- évaluer le processus employé relativement à la PSEPM;
- déterminer les résultats stratégiques des projets et mettre en place des indicateurs clés pour mesurer le niveau de réussite;
- évaluer les résultats obtenus à l'issue de la première session de la PSEPM.

Affaires intergouvernementales

La coordination des politiques prévoyait le maintien de liens avec le secteur privé et les gouvernements provinciaux et territoriaux, de même qu'avec des gouvernements étrangers prenant part à des entreprises semblables (tels que l'Écosse, le Pays de Galles, le Royaume-Uni et l'Australie) et des organismes internationaux comme les Nations Unies.

Le GTSB avait la responsabilité d'informer ses homologues provinciaux et territoriaux des orientations proposées ou adoptées aux termes de l'ISBC. En septembre 2001, on a préparé la version préliminaire d'une stratégie portant sur la participation des provinces et des territoires à l'ISBC. Si l'on n'a jamais mis la touche finale à cette stratégie, on a tout de même suivi les principaux points qu'elle exposait, qui concordent avec les principes de l'Entente-cadre sur l'union sociale (ECUS.) Le GTSB informait à l'avance ses interlocuteurs provinciaux et territoriaux de toute annonce importante et les faisait participer à des consultations régionales.

Depuis octobre 2000, un groupe de travail fédéral-provincial/territorial se réunissait environ deux fois l'an pour échanger de l'information et étudier les possibilités de collaboration. Des réunions ont eu lieu en octobre 2000, en mai 2001 et en octobre 2001 (suivie d'une téléconférence en novembre). La dernière réunion, tenue le 31 mai 2002 à Toronto, a été tenue en collaboration avec le ministère de la Citoyenneté du gouvernement de l'Ontario. Des représentants du secteur bénévole et communautaire étaient présents pour faire part de leur point de vue sur l'évolution de l'ISBC. Des rencontres bilatérales ont également eu lieu à l'occasion avec certaines provinces et certains territoires.

En décembre 2002, dans le cadre du processus de transition, le GTSB a participé à une téléconférence fédérale-provinciale/territoriale avec des représentants de Patrimoine canadien.

On informait également les conseils fédéraux régionaux des progrès réalisés relativement à l'ISBC lorsque le temps le permettait et que des éléments nouveaux le justifiaient. Des représentants des conseils fédéraux régionaux ont en outre pris part aux consultations sur la première version de l'Accord.

Communications et participation

Au départ, les activités de communication du GTSB en particulier, et de l'ISBC en général, visaient principalement à établir une bonne communication d'abord avec le grand nombre d'intervenants du gouvernement fédéral et ensuite avec le secteur bénévole et communautaire à mesure que sa participation au processus prenait une forme officielle.

Alors que la communication avec tous les intervenants du gouvernement s'établissait au départ lentement, ce qui causait une certaine confusion, le GTSB a élaboré, tenu à jour et adapté une stratégie de communications pour l'ISBC. Il a en outre créé et présidé un groupe de travail interministériel sur les communications. Bien que ce dernier ait tenu peu de réunions, des personnes-ressources des ministères ont aidé à la diffusion de l'information à l'échelle du gouvernement fédéral.

Le GTSB a organisé l'événement du 5 décembre sur la colline du Parlement pour annoncer la signature de l'Accord et la création de l'Initiative canadienne sur le bénévolat ainsi que le financement permanent, tous les trois ans, de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation. La planification des communications en vue de cette cérémonie prévoyait une place importante aux médias puisque le premier ministre et plusieurs ministres du Cabinet devaient y prendre part. L'événement a réuni une foule considérable, tout particulièrement du côté des médias, bien que la couverture médiatique ait été minime.

Afin de faire connaître l'Accord et de marquer la fin de l'Année internationale des volontaires (AIV) instaurée par les Nations Unies, on a conçu des cahiers spéciaux pour les magazines *Maclean's* et *L'Actualité*. Des activités de communications ont également été coordonnées de concert avec la Monnaie royale canadienne relativement aux événements tenus par les Nations Unies à New York dans le cadre de l'AIV.

On a produit un volume important de documents imprimés dans le cadre de l'ISBC. Les publications étaient offertes en différents formats, y compris en braille, en gros caractères et en format audio, et on a pris particulièrement soin d'assurer la qualité et la présentation de tout le matériel dans les deux langues officielles.

Le site Web de l'ISBC, financé par le GTSB et géré conjointement avec le SISBC, constituait le principal outil de communication de l'ISBC. Il permettait aux Canadiens et aux Canadiennes d'avoir de l'information sur l'ISBC et de participer aux processus de consultation publique liés à l'Accord et aux deux codes de bonnes pratiques. Le site Web de l'ISBC a pris de l'expansion depuis sa création et comprend maintenant une section entière traitant du projet d'Accord ainsi que des travaux réalisés par les autres tables conjointes et groupes de travail.

En plus d'avoir distribué l'Accord et les codes de bonnes pratiques dans l'ensemble du gouvernement, le GTSB a accepté de présenter des exposés en partenariat avec des représentants du secteur bénévole et communautaire. Il a notamment participé à un déjeuner-causerie au Bureau du Conseil privé ainsi qu'à une matinée de discussions informelles au Centre canadien de gestion le 5 décembre 2002 pour marquer le premier anniversaire de la signature de l'Accord.

Enfin, le GTSB a passé un contrat pour la réalisation d'une étude sur l'ISBC, document intitulé *Une aventure commune — Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : regard à mi-parcours*. (LINK) Le but de cette démarche était de mettre en lumière les faits saillants de cette expérience à l'intention des Canadiens et des Canadiennes.

Opérations

Le GTSB a pris en charge les fonctions habituelles liées aux ressources humaines, aux rapports financiers et à la gestion de dossiers.

Le budget de fonctionnement dont bénéficiait le GTSB provenait d'une entente de contribution conclue avec le ministère du Patrimoine canadien. Tous les fonds inutilisés ont été retournés à Patrimoine canadien à la fin de janvier 2003. Le GTSB s'occupait également de recueillir et d'analyser les renseignements financiers fournis par les secrétariats des diverses tables pour en faire rapport au Comité de coordination conjoint (CCC).

Le GTSB s'était en outre fait un devoir de laisser un legs lié au travail réalisé dans le cadre de l'ISBC. Il a conclu des contrats pour la préparation de divers rapports, y compris celui de la documentaliste du CCC, Kathy Brock, D. Ph., et le rapport *Une aventure commune*. Il a coordonné la production d'une histoire écrite à l'aide des rapports finals des tables conjointes et mécanismes de collaboration ainsi que de rapports traitant du SISBC et du GTSB.

Évaluations

Les évaluations constituent un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats car elles permettent de recueillir de l'information sur l'efficacité des processus employés et des initiatives mises en œuvre et de déterminer si les résultats escomptés ont été obtenus. Du budget de l'ISBC, 1,7 million de dollars ont été affectés à la réalisation d'une évaluation globale de l'ISBC et de la PSEPM, qui comportait trois volets : l'évaluation (formative) du processus de l'ISBC, l'évaluation (sommative) des résultats de l'ISBC et l'évaluation de la PSEPM.

Le GTSB a passé un contrat relativement à l'élaboration d'un cadre interministériel de gestion et de reddition de comptes pour l'ISBC.

À l'automne 2001, un comité directeur conjoint sur les évaluations, présidé par le GTSB, a été créé. Ce comité s'est réuni régulièrement pour veiller au bon déroulement des évaluations. Conseils et Vérification Canada a par la suite été invité à se joindre au comité et s'est vu octroyer le contrat de gérer les demandes de propositions liées aux évaluations.

Le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole (CRDSB) a obtenu le contrat d'effectuer l'évaluation du processus de l'ISBC. L'organisme doit présenter son rapport final au cours de l'été 2003.

En 2003, on entreprendra l'évaluation des résultats de l'ensemble de l'ISBC. Quant au processus d'évaluation de la PSEPM, il a été abordé dans le présent rapport, à la section portant sur cette initiative.

Leçons tirées

Bien qu'il était prévu que le GTSB serait dissous en mars 2002, ce dernier a remodelé son budget pour pouvoir poursuivre ses activités et tout particulièrement offrir son aide au GRM sur le secteur bénévole et communautaire, au gouvernement et aux tables conjointes jusqu'à l'achèvement de la plupart des rapports et des mandats à l'automne 2002.

De concert avec le SISBC, le GTSB a organisé une dernière rencontre des participants à toutes les tables, qui a eu lieu le 8 octobre 2002. Le but de cet événement était de célébrer l'ISBC et, plus particulièrement, les résultats obtenus à chaque table ainsi que d'annoncer le transfert des responsabilités au ministère du Patrimoine canadien.

L'une des principales leçons tirées de cette expérience vient du fait que l'on avait énormément sous-estimé la charge de travail qu'allait devoir assumer le GTSB, compte tenu de la complexité et de l'investissement de temps que cela représentait de travailler à la fois horizontalement à l'échelle du gouvernement et conjointement avec le secteur bénévole et communautaire.

Le mandat

Un groupe de travail comme le GTSB doit avoir un mandat suffisamment flexible pour permettre l'adaptation et l'évolution. À mesure qu'un mandat change ou évolue, il incombe au groupe de travail de communiquer son rôle clairement et rapidement.

En plaçant le GTSB dans les limites des pouvoirs du Bureau du Conseil privé, on lui conférait une autorité morale presque instantanée, un certain prestige et une capacité d'influencer. Toutefois, le GTSB ne détenait pas de mandat clair et pratique pour ce qui est de ses objectifs, de ses pouvoirs et de ses responsabilités. Comme l'a dit l'un des cadres du GTSB, « le Secrétariat n'a jamais eu les pouvoirs qu'un directeur exécutif aurait au sein d'une organisation non gouvernementale ». D'autre part, « nous appartenions à tout le monde et pourtant nous n'appartenions à personne ».

Ce manque de clarté a causé de la confusion, une certaine ambivalence et une frustration au niveau opérationnel. La crédibilité et l'efficacité des opérations en ont aussi subi les contrecoups. Le fait que le mandat du GTSB avait été limité à deux ans constituait également un défi de taille, empêchant toute planification à long terme.

La direction

Au sein du GTSB et du SISBC, la direction regroupait des gens de haut calibre, faisant preuve d'une capacité et d'une détermination constantes pour ce qui est de proposer des idées et des pratiques innovatrices relativement à l'ISBC et à sa structure. Compte tenu du fait qu'ils devaient relever plusieurs nouveaux défis et naviguer sur des « eaux inexplorées », ces gens devaient aimer prendre des risques, être flexibles et insister constamment sur l'importance de la coopération et de la collaboration. La direction a certes éprouvé quelques difficultés, mais certains objectifs n'auraient jamais été atteints sans elle.

L'équipe

Le vaste mandat et la matrice complexe relative à la présentation des rapports constituaient un fardeau et une charge de travail considérables pour le personnel du GTSB. L'équipe a défini la « question de la charge de travail » d'une manière empreinte de professionnalisme plutôt que de négativité. La plupart des membres étaient d'avis que tout le personnel « apprenait sur le tas » et que l'équipe était demeurée en place jusqu'à ce que « le travail eut été terminé. »

L'esprit d'initiative et le dévouement ont pallié le manque d'expérience, le cas échéant. La plupart reconnaissait que les circonstances étaient sans précédent et qu'il fallait prévoir les besoins et le travail éventuels. Ce qui a été particulièrement le cas avant que le SISBC soit créé, alors que le GTSB constituait la seule source de soutien et était plongé dans la préparation de documents destinés au Cabinet et de présentations au Conseil du Trésor.

Le taux de roulement au sein du GTSB était élevé, ce qui occasionnait des tensions pour les gestionnaires et les collègues qui demeuraient en poste. Compte tenu des pressions que subissait le GTSB pour produire des résultats tôt dans l'exécution de son mandat et établir plusieurs processus parallèles en dehors de son cadre, les activités liées aux ressources humaines et à l'administration n'ont pas toujours été perçues comme bien planifiées au tout début.

Les membres du GTSB devaient posséder des compétences particulières pour exécuter la charge de travail et relever le défi que constituait la collaboration avec un autre secteur. Pour exceller dans ce genre de milieu, il fallait être débrouillard et faire preuve d'initiative et de la flexibilité nécessaire pour s'adapter à un mandat et à une méthode de travail en évolution.

Dans l'ensemble, on percevait ce milieu de travail comme un environnement collégial où un véritable travail d'équipe permettait d'atteindre les résultats voulus. À mesure que le mandat du GTSB tirait à sa fin, les membres du personnel se sont mis à chercher un autre emploi, d'où la difficulté de maintenir le personnel en poste durant la deuxième moitié de 2002, alors qu'il n'était plus possible de recruter. Ceux et celles qui sont restés ont dû faire preuve de souplesse pour répondre aux exigences les plus urgentes et les plus cruciales.

L'expérience

Les membres du GTSB considèrent leur passage à l'ISBC comme l'une des expériences les plus stimulantes et enrichissantes de leur carrière. Ils sont extrêmement fiers d'avoir pris part à cette initiative gouvernementale exigeante et unique.

Les membres du GTSB avaient beaucoup d'estime pour leurs collègues du secteur bénévole et communautaire. Pour bon nombre d'entre eux, l'expérience de l'ISBC leur a permis de découvrir un secteur qu'ils ne connaissaient pas bien ou qu'ils n'appréciaient pas à sa juste valeur. L'expérience d'autres cultures et méthodes de travail a été, dans la plupart des cas, des plus enrichissantes.

La culture

Le mandat et le rôle du GTSB au sein du gouvernement et sa relation avec le SISBC nécessitaient une « approche horizontale. » La nature hiérarchique de la bureaucratie et les structures de responsabilisation actuellement en vigueur au sein des ministères, conjuguées à l'absence de pouvoirs du GTSB qui était au service des tables conjointes, se sont révélées un obstacle considérable à la progression des travaux. Pour que des initiatives horizontales soient couronnées de succès au gouvernement, tout particulièrement si elles sont mises en œuvre conjointement avec d'autres secteurs de la société, il faut absolument déterminer avec plus de précision les éléments essentiels à la réussite.

Le GTSB a dû non seulement trouver des moyens de travailler efficacement dans tout le gouvernement, mais il a dû surmonter ce qu'on pourrait appeler des « différences culturelles » entre les deux secteurs. Bien que les cadres supérieurs des deux secrétariats soient parvenus à créer une relation de travail ouverte et empreinte de confiance, cette relation n'a pas toujours été manifeste aux autres niveaux. Par contre, à mesure que l'ISBC a progressé et que la relation a mûri, le sentiment de méfiance s'est atténué grâce en partie à une meilleure compréhension mutuelle des demandes et des contraintes de chacun.

Le processus

Il se peut qu'au départ tous les comités et groupes de travail interministériels formés aient été nécessaires pour bien faire connaître le projet et en assurer la progression. Toutefois, une structure plus simple aurait facilité le travail du GTSB, le rendant moins répétitif et moins pénible pour ce qui est des exigences relatives au processus et à la documentation.

Prochaines étapes

La responsabilité de l'ISBC et les fonctions de soutien essentielles qui en découlent sont désormais entre les mains du ministère du Patrimoine canadien, et le flambeau qui a été transmis était accompagné de plusieurs recommandations.

On ne parle plus autant de l'ISBC depuis l'achèvement des rapports des tables et la dissolution du GTSB. On souhaite ardemment pouvoir profiter de l'impulsion donnée pour relancer le processus et réaliser les prochaines étapes de l'ISBC. La mise en œuvre de l'Accord et des Codes de bonnes pratiques constituent les premières étapes clés.

Le GTSB n'a pas eu le temps de bien réfléchir à des directives en matière de politiques publiques pour continuer d'entretenir une relation avec le secteur bénévole et communautaire. L'exécution de recherches et l'élaboration de possibilités menant à la production d'un document de travail pourraient constituer les prochaines étapes.

On a également mentionné qu'il serait fortement indiqué d'envisager, en guise de prochaines étapes, de poursuivre la relation avec les homologues provinciaux et territoriaux, d'échanger de l'information sur des activités connexes mises en œuvre par les deux ordres de gouvernement et,

dans la mesure du possible, de veiller à la coordination et de continuer à assurer un leadership international sur cette question.

Recommandations à l'intention des futurs groupes de travail

Les suggestions suivantes sont présentées dans le but d'aider les futurs groupes de nature semblable qui disposent de peu de temps pour présenter des rapports :

- amorcer les activités de communications dès le début;
- solliciter des pouvoirs et un système de reddition de comptes clairs, même si l'on doit assumer des responsabilités horizontales générales;
- veiller à ce que l'on reconnaisse la nécessité d'avoir des délais plus longs afin d'établir la confiance requise pour travailler en collaboration;
- élaborer un plan de travail flexible comportant une marge de manœuvre pour les imprévus;
- s'efforcer tout particulièrement d'attirer et de maintenir en poste du personnel qui restera jusqu'à la fin du mandat

Liste de documents pertinents

[Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire](#)

[Code de bonnes pratiques de financement](#)

[Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques](#)

[Une aventure commune — Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : regard à mi-parcours](#)